

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Clarissa Pereira Antunes

**Profissional global: percepção e construção do discurso sobre o
perfil de executivos e/ou profissionais com alta qualificação em
situação de globalização dos mercados**

Florianópolis
2013

Clarissa Pereira Antunes

Profissional global: percepção e construção do discurso sobre o perfil de executivos e/ou profissionais com alta qualificação em situação de globalização dos mercados

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Sociais como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Dra. Maria Soledad Etcheverry Orchard

Florianópolis
2013

Clarissa Pereira Antunes

Profissional global: percepção e construção do discurso sobre o perfil de executivos e/ou profissionais com alta qualificação em situação de globalização dos mercados

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Sociais e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Componentes da banca:

Profa. Dra. Maria Soledad Etcheverry Orchard
Orientadora

Profa. Dra. Marcia da Silva Mazon

Profa. Msc. Caroline da Graça Jacques

Florianópolis, 18 de julho de 2013.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo investigar as possíveis transformações ocorridas no perfil dos executivos e profissionais especializados que atuam no Brasil, a partir da crise de 2008 nos EUA e na Europa, ao mesmo tempo em que se verifica no período um maior dinamismo na economia brasileira. Trata-se de compreender até que ponto as mudanças conjunturais, numa situação de globalização dos mercados, podem ter influência sobre o perfil profissional, com base na percepção dos próprios profissionais e no discurso que vai sendo construído na literatura especializada, analisando o anúncio de um novo perfil de profissionais globais.

Palavras-chave: Profissionais globais. Nomadismo profissional. Globalização dos mercados. Mídia de negócios no Brasil. Análise de discurso.

ABSTRACT

This research aims to investigate the possibilities of changes occurred in the profile of managers, directors and high executives working in Brazil, since the 2008 crisis in the U.S. and Europe, while occurs a more dynamic period in the Brazilian economy. It is to understand the influences of conjunctural changes, inserted in a situation of globalization of markets, in the professional profile, based on the perception of the professionals themselves and on the discourse that will be shaped in the specialized literature currently, analyzing the announcement of a new profile global professional.

Keywords: Global Professionals. Nomadic professional. Globalization of markets. Media business in Brazil. Discourse analysis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 2008 – A vez do Brasil.....	26
Quadro 2: 2009 – O ano da crise.....	30
Quadro 3: 2010 – Globalize-se!.....	34
Quadro 4: 2011 – Os estrangeiros estão chegando.....	38
Quadro 5: 2012 – Os brasileiros estão saindo mais.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição das matérias por assunto e ano	45
Tabela 2: Dados sobre ingresso de executivos estrangeiros de 2009 a 2013	55
Tabela 3: Dados sobre mobilidade social	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	15
	METODOLOGIA	17
2	PROFISSIONAL GLOBAL NA REPRESENTAÇÃO DA MÍDIA DE NEGÓCIOS	21
2.1	OS DADOS DA REVISTA	21
2.2	BALANÇO GERAL DO INTERESSE POR ASSUNTOS AO LONGO DO PERÍODO.....	41
2.3	O DISCURSO SOBRE AS COMPETÊNCIAS – A REPRESENTAÇÃO DE UM PERFIL PROFISSIONAL NA MÍDIA DE NEGÓCIOS	45
3	AS EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO NO CENÁRIO GLOBAL DOS MERCADOS.....	53
3.1	VISÃO DE RH	54
3.2	COMO PENSAM OS QUE ESTÃO DO OUTRO LADO – OS EXPATRIADOS	60
3.3	A EXPERIÊNCIA DE QUEM FOI E VOLTOU	65
3.4	O EMPRESÁRIO	68
3.5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	72
3.5.1	Os designativos atribuídos aos profissionais de atuação no cenário global na produção acadêmica	72
3.5.2	Expatriação e nomadismo profissional	73
3.5.3	Crise financeira 2008 <i>versus</i> dinamismo da economia brasileira – disputas de interpretação do contexto econômico	78
3.5.4	Os profissionais estrangeiros no Brasil – migrações e globalização	80
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
	REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Buscar entender a forma como se processam a construção de um discurso e as percepções sobre determinada categoria de profissionais está exposto neste trabalho como exercício de produção de conhecimento a partir do reconhecimento e da análise de um fato social e suas implicações para uma configuração de espaços e sujeitos sociais na situação de globalização dos mercados. Esta pesquisa, que tem por foco a investigação sobre o grupo de profissionais chamados aqui de profissionais globais, remete às transformações operadas no mundo do trabalho, sobretudo nas décadas de 1980 e 1990, relacionadas às disputas entre os discursos a respeito de qualificações e novas competências do mercado de trabalho no âmbito das demandas da reestruturação produtiva e do capitalismo flexível (GOMES, 2002). Situar-se em relação a estas demandas do período é necessário para compreender o cenário onde começam a gestarem-se os critérios de recrutamento que virão a nortear os modelos desejados de profissionais, especialmente diante da globalização dos mercados. No entanto, nosso recorte empírico incide particularmente no ambiente que se processa no Brasil a partir da crise de 2008. Entende-se que se trata de um marco estimulante para a pesquisa sobre o perfil desse profissional global que atua no Brasil, já que, a partir desse momento, a economia brasileira parece se tornar mais atrativa para o investidor estrangeiro e, na sua esteira, também para a incorporação desse tipo de profissional.

Por meio da análise da construção do discurso com base na mídia de negócios e na percepção de que os próprios profissionais que representam esse perfil elaboram sobre os profissionais globais, visamos identificar e compreender os significados, o contexto e alguns desdobramentos implicados nestas relações sociais no campo do trabalho.

A condição de assalariados dos sujeitos que, para garantirem sua subsistência, vendem sua força de trabalho, numa perspectiva histórica da atividade laboral, deixa de ser uma situação indigna e degradante e passa a ocupar lugar de destaque na sociedade industrializada organizada sob a lógica do capital, imprimindo características da participação nas redes de sociabilidade a partir do lugar ocupado na divisão social do trabalho (CASTEL, 2008). Entretanto, as transformações operadas pela reestruturação produtiva do capital que se desenrolaram nas economias capitalistas a partir dos anos 1970, sentidas

de maneira mais contundente no Brasil nos anos 1990, afetam o mundo do trabalho, impondo aos indivíduos uma perspectiva de que a manutenção ou as conquistas de ocupação laboral está estreitamente vinculada às ações individuais postas em práticas objetivamente para este fim (DUARTE, 2011).

Neste panorama, as empresas e as grandes corporações investem tempo e recursos financeiros e humanos para sedimentar uma lógica de responsabilidade individual pelas conquistas, manutenção e ascensão de postos de trabalho, bem como em ampliar sua difusão por diversos veículos para o público interno e externo às empresas.

Este discurso atravessa os limites do âmbito prático ou técnico relacionados ao exercício laboral para os sujeitos, alcançando aspectos que dizem respeito ao seu comportamento pessoal referente a saúde, finanças particulares, equilíbrio emocional ao disseminar orientações e recomendações que enlacen toda a sua conduta social, configurando um perfil adequado e ideal para atuar num determinado cenário de trabalho.

A presente pesquisa foi conduzida no intuito de perceber as manifestações desse discurso em relação à conformação de um perfil profissional, verificando possíveis mudanças ou nuances, nesse perfil, relativas a certas condições conjunturais, numa situação de globalização dos mercados. Nesta perspectiva, o objetivo geral traçado para nos guiar neste exercício foi compreender como se transforma o perfil de executivos e/ou profissionais com alta qualificação que atuam no Brasil com base na percepção dos executivos e como se manifestam nos discursos da literatura de negócios, tendo como marco o ano de 2008.

Para tornar viável esta tarefa, situamos os objetivos específicos que serviram de referências durante o nosso caminho, quais sejam: verificar as possíveis transformações ocorridas nesse perfil de profissionais a partir do ano de 2008, pontuado pela crise na Europa e nos EUA, e analisar também um período de maior dinamismo da economia brasileira, na percepção dos executivos e/ou profissionais com alta qualificação; identificar, segundo as mídias especializadas, a representação de um novo perfil de profissional global nesse período; indagar como é construído, no Brasil, o discurso sobre executivos e/ou profissionais com alta qualificação; e perceber os movimentos locais e globais que marcam a atuação dos executivos e/ou profissionais com alta qualificação que atuam no Brasil e no estrangeiro, problematizando a noção de nomadismo.

Entendemos que este estudo tem importância em nos permitir penetrar no universo do trabalho, criando possibilidades de reflexão sobre alguns dos seus desdobramentos. Conforme afirmado por Antunes

e Alves (2004), autores que têm destaque na sociologia do trabalho no Brasil, trata-se de ter em mente as mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital, que imprimem as marcas da heterogeneidade, fragmentação e complexificação das relações de trabalho, problematizado, ainda, pelo questionamento da centralidade do trabalho como elemento estruturante da sociedade.

Sem pretender entrar na polêmica sobre a centralidade ou não do trabalho, investe-se, no entanto, por meio desta pesquisa, na possibilidade de desvelar as facetas mutáveis das condições contemporâneas do mundo do trabalho, mediante as particularidades desses profissionais situados no espectro considerado mais bem sucedido do mercado de trabalho, e na discussão sobre os discursos que constroem seu perfil idealizado nesse mercado globalizado ou da era da mundialização do capital.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada na coleta das informações para o desenvolvimento desta pesquisa desdobrou-se em duas formas: uma esteve voltada para obtenção dos dados por meio da percepção dos profissionais focalizados neste estudo, designada como etapa A; e outra consistiu em levantamento dos dados relacionados à construção do discurso sobre os profissionais, a partir de mídias especializadas, denominada etapa B.

Na etapa A, realizamos entrevistas abertas, com questões norteadoras, com o intuito de captar a percepção dos entrevistados acerca das transformações recentes no perfil do profissional considerado global. Ao longo da nossa conversa, buscamos obter das falas dos nossos entrevistados suas definições desse perfil de profissional que atua no cenário global, tendo em vista serem, esses entrevistados, profissionais ocupantes de cargos executivos com alta qualificação que estão passando ou já passaram, em período recente, por experiência de atuação profissional fora do País.

Conduzimos os diálogos de forma a explorar os relatos das experiências profissionais vivenciadas que nos trouxessem as impressões que marcaram cada um dos sujeitos: seja em relação à compreensão das competências necessárias para serem escolhidos nas empresas, seja na percepção da trajetória profissional antes e depois da experiência no exterior; sobre as perspectivas que traçam da atuação profissional no futuro, que impliquem em mobilidade geográfica; e

sobre suas leituras do cenário econômico mundial e do Brasil em relação à área de atuação profissional. Utilizamos um roteiro como base de referência e, conforme íamos realizando conversas preliminares às entrevistas, este passava por adaptação caso a caso.

Utilizamos como estratégia para abordagem dos nossos entrevistados a técnica da bola de neve. Assim, foi de importância fundamental para o andamento da pesquisa a indicação dos profissionais por algum contato que estabelecemos anteriormente, embora a indicação não tenha sido frutífera em alguns casos – isso se deu quando buscamos contatos com os profissionais de uma empresa que atua na implantação e operação de usinas geradoras de eletricidade, subsidiária de uma companhia estrangeira.

Além da indicação dos profissionais por algum intermediário, a escolha dos respondentes da etapa A obedeceu aos critérios de acessibilidade e disponibilidade destes sujeitos. Interessante registrar aqui a necessidade de adaptação, aprimoramento e criatividade em explorar alguns recursos da tecnologia da informação até então não mobilizados por esta pesquisadora, mas que, no momento, se fizeram cruciais para a inserção numa rede global de contatos, conversando com pessoas sediadas em outros estados, países e, até mesmo, outro continente, como no caso de um dos nossos entrevistados, um executivo brasileiro sediado em Dubai, no continente asiático. Para possibilitar a comunicação com as pessoas que se propuseram a colaborar com esta pesquisa, lançamos mão de recurso de tecnologia da informação e comunicação com vídeo e áudio por meio da internet, de telefone, correio eletrônico e de *site* de serviço de redes sociais.

A entrevista aberta foi adequada para a presente pesquisa pela contribuição importante que as respostas espontâneas tem para a percepção do profissional entrevistado sobre a temática proposta. De acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75),

As técnicas de entrevista aberta e semiestruturada também têm como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Elas também são possibilitadoras de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será

o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes. Desse modo, estes tipos de entrevista colaboram muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa.

A etapa B do levantamento de dados consistiu num estudo bibliográfico por meio de mídias especializadas voltadas à orientação de carreiras e no tratamento dos dados mediante a técnica da análise de discurso. Esta etapa visou atender o objetivo específico da pesquisa: identificar a representação de um novo perfil de profissional global para o período que definimos como recorte empírico para nossa pesquisa, de 2008 até 2012.

Para viabilizar este estudo, destacamos uma publicação em especial por ter sido a primeira revista no Brasil desenvolvida com a intenção de orientar carreiras de profissionais. Trata-se da revista *Você S/A*, criada a partir do desdobramento de uma seção da Revista *Exame* (LOPÉZ-RUIZ, 2004). Posterior a esta, outras publicações surgiram no mercado de revistas. A intenção de pesquisar a partir da revista se dá justamente por este caráter que ela tem – de informar sobre o mercado, atualizando o profissional que almeja alcançar os postos mais altos no mundo dos negócios e de como deve ser sua atuação.

A coleta dos dados foi realizada em exemplares da revista *Você S/A*, do período entre 2008 e 2012, na busca de identificar as matérias que tratassem do tema: profissionais globais. Percebemos as abordagens associadas e consideramos importante destacar as informações que fizessem referência à atuação de profissionais brasileiros no exterior, sejam em matérias que orientavam os passos na carreira para se alcançar esta projeção internacional, seja de matérias sobre experiências invariavelmente bem sucedidas de trabalho expatriado. Acharmos importante também selecionar as matérias que traziam informações sobre carência de profissionais brasileiros ou “apagão de talentos”, como foi intitulado em algumas matérias, pois esta informação quase sempre justificava entrada de estrangeiros ou gargalos no País para desenvolvimento de alguns setores e o ingresso e interesse de profissionais estrangeiros no mercado de trabalho brasileiro.

Foi fundamental perceber que todas essas informações sobre mercado de trabalho eram abordadas considerando os cenários econômicos brasileiro e internacional, o que em muitas matérias eram apresentados como justificativas ou motivação da ocorrência da mobilidade – tanto a expatriação quanto o ingresso de estrangeiros e as repatriações no Brasil.

Pesquisamos essas informações em 39 edições da Revista, sendo que verificamos seis exemplares do ano de 2008; oito de 2009; nove de 2010; sete de 2011; e nove exemplares do ano de 2012. Desta pesquisa, resultou a identificação de 100 apontamentos entre matérias de capa, reportagem de sessão ou notas que tratassem do mercado de trabalho para os profissionais executivos e mais qualificados.

Analisamos os dados e deles extraímos sete eixos de abordagens que percebemos associadas ao nosso tema pela pesquisa realizada nas revistas. Assim, adotamos uma classificação para o conjunto das 100 publicações analisadas, da qual buscamos compreender a representação do perfil profissional, conforme listado a seguir: 1) Brasil – crescimento econômico interno; emprego; expansão internacional; 2) Crise; 3) Expatriação de brasileiros e oportunidades do mercado global; 4) Ingresso de estrangeiros no Brasil; 5) Retorno de expatriados; 6) Carência de profissionais qualificados no Brasil; e 7) Requisitos, recomendações e qualificação para atuação no mercado global, dentro ou fora do País.

Cabe registrar que, para este esforço de interpretação a partir da análise das reportagens presentes nessa revista de circulação nacional, nos inspiramos sobremaneira no trabalho de Brandão (2008) e Jovchelovitch (2000). Ambos os autores desenvolvem estratégias metodológicas de análise de conteúdo discursivo nos seus estudos voltados para mídia, os quais nos serviram de inspiração para elaborar o desenho dos nossos quadros de catalogação das reportagens consultadas.

2 PROFISSIONAL GLOBAL NA REPRESENTAÇÃO DA MÍDIA DE NEGÓCIOS

Nesta etapa do trabalho, apresentamos o desenvolvimento da análise do material coletados na Revista Você S/A. Inicialmente, verificamos a predominância de assunto por ano, cuidando em examinar o surgimento de determinados assuntos, assim como a diminuição e ausência de outros ao longo do período definido para a pesquisa, percebendo ainda a abordagem das temáticas quanto a figurarem como tema central ou transversal no material analisado. No segundo momento, examinamos os assuntos que correspondem às nossas categorias, verificando as correlações, os vínculos estabelecidos e os argumentos que podiam nos ajudar a perceber a tônica da comunicação estabelecida entre veículo comunicador e público alvo.

E, por fim, procedemos a análise sobre a forma que o discurso assume com nosso foco sobre as competências relacionadas ao perfil ideal transmitido pela revista. O propósito, ao término, foi perceber as possíveis influências das mudanças conjunturais na situação da globalização sobre a concepção desse perfil profissional. Essa análise foi realizada tendo como pano de fundo o papel da mídia de negócios na construção e difusão dos discursos sobre os perfis profissionais.

2.1 OS DADOS DA REVISTA

- **2008 – A vez do Brasil**

Nesse ano, em relação às sete categorias em que classificamos as reportagens selecionadas, o material analisado demonstrava ênfase no crescimento da economia brasileira, argumentando que o período era de mais equilíbrio interno, e apontava também para possibilidades de expansão da economia nacional para além das suas fronteiras. Seguindo a mesma linha, outras reportagens falavam sobre a atração de investimentos internacionais, a exemplo da edição de agosto desse ano, intitulada “O Brasil na rota das múltis”, com a seguinte chamada interna: “Há oportunidades nas companhias globais que decidiram instalar centros de serviços por aqui”. As demais matérias do ano, classificadas na categoria 1, completam a ideia de Brasil como país das oportunidades para investimentos externos e internos, além de dar ênfase à expansão internacional de empresas brasileiras e

consequentemente chamar a atenção ao surgimento de mais oportunidades de trabalho no exterior aos profissionais brasileiros.

Entretanto, as matérias que mais ocuparam espaço na Revista, considerando-se as categorias de estudo que separamos, estavam voltadas para alertar os profissionais sobre o que esperar do mercado de trabalho para o ano que se iniciava. Entre os principais argumentos, aparece a necessidade de qualificações e adaptação às mudanças para quem quiser se candidatar às possibilidades de trabalho fora do País, pois as empresas não se limitam mais aos seus países de origem para contratar os “melhores profissionais”, e as empresas brasileiras estão encaminhando seus quadros para capacitação internacional e para trabalho no exterior. O título “Ideias e tendências” é de uma reportagem de janeiro de 2008 e o extrato da matéria transcrito a seguir serve de modelo desta chamada aos profissionais:

Neste ano, a tecnologia será mais verde, a Web 2.0 será ferramenta de trabalho e, se você atua em produção, que tal escolher Xangai como seu próximo destino? Para você trabalhar mais informado e tomar melhores decisões em 2008, eis nossas apostas: 1) É tolice acreditar que as pessoas mais espertas estão em uma só nação. Se você é de uma grande empresa, precisa buscar os melhores profissionais no banco de talentos global; 2) Além de ter o olho nos negócios, os novos profissionais de tecnologia terão de desenvolver a capacidade de comunicação, interação e relacionamento. Eles precisam saber negociar os projetos globais; 3) Cidades em alta: São Paulo – o setor financeiro está em ebulição no país e a capital é o epicentro. Executivos estão sendo repatriados para ganhar até 30% a mais.

As outras reportagens do mesmo ano podem ser conferidas no quadro seguinte. A análise deste material fundamentou a noção que obtivemos sobre a veiculação das informações direcionadas a tratar sobre uma atuação diferenciada aos executivos ou profissionais altamente qualificados, ou seja, é perceptível o foco das matérias orientado para os profissionais que almejam a carreira internacional. Os argumentos se dividiam em relação à caracterização da experiência no exterior, seja como uma etapa do desenvolvimento da carreira, seja como o sinal do auge do desenvolvimento profissional em determinada

empresa ou segmento. Também, nessas matérias, se remetia a alguns setores econômicos tidos como emblemáticos, como a tecnologia da informação, tendo como referência nações específicas, como Estados Unidos e Índia.

Mês	Título	Chamada interna e/ou extratos da matéria	Palavras-chave	Classificação
Janeiro	Sadia vai contratar 700 pessoas na Rússia	Sadia inaugura sua primeira fábrica fora do Brasil.	Internacionalização de empresa brasileira.	1
	Entrevista com Ernesto Haberkorn, sócio fundador da Microsiga	Fala sobre a formação dos profissionais de TI. Que tipo de conhecimento falta para um profissional de TI se alinhar à economia globalizada.	Qualificação; economia globalizada.	7
	Procura-se 700 executivos	A indústria de mineração passa por crescimento rápido e busca centenas de engenheiros, geólogos, financeiros e gente da área ambiental. O executivo precisa saber lidar com diferentes tipos de pessoas e adaptar-se rapidamente às mudanças porque pode ser transferido de São Paulo para Amazonas em curto espaço de tempo, ou do Brasil para outro país, já que as operações das mineradoras se tornam cada vez mais globais.	Adaptação à mudança; mercado global.	7
	Ideias e tendências	Neste ano, a tecnologia será mais verde, a Web 2.0 será ferramenta de trabalho e, se você atua em produção, que tal escolher Xangai como seu próximo destino? Para você trabalhar mais informado e tomar melhores decisões em 2008, eis nossas apostas: 1) É tolice acreditar que as pessoas mais espertas estão em uma só nação. Se você é uma grande empresa, precisa buscar os melhores	Recrutamento global; qualificação; atuação global; mercado brasileiro; crescimento econômico; repatriação.	7

		profissionais no banco de talentos global; 2) Além de ter o olho nos negócios, os novos profissionais de tecnologia terão de desenvolver a capacidade de comunicação, interação e relacionamento. Eles precisam saber negociar os projetos globais; 3) Cidades em alta: São Paulo – o setor financeiro está em ebulição no país e a capital é o epicentro. Executivos estão sendo repatriados para ganhar até 30% a mais.		
Abril	Ásia quer brasileiros	Os brasileiros são muito respeitados lá fora e reconhecidos pela capacidade de adaptação, flexibilidade, sem falar que possuem boa comunicação.	Profissional brasileiro; mercado internacional.	7
	A fila anda	Fábrica da Coca-Cola no nordeste forma profissionais a nível internacional, dá exemplo de sucessão e torna-se celeiro de líderes para grupo no mundo.	Qualificação; atuação global.	7
	Para unir gigantes	O mercado de fusões e aquisições bate recordes sucessivos no Brasil e busca gente especializada a peso de ouro. As fusões e aquisições entre grandes empresas no Brasil andam na contramão da crise internacional.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; emprego.	1
Agosto	Adeus, monopólios. Abertura do setor de resseguros gera demanda por executivos	Na falta de mão de obra especializada, as empresas estão repatriando profissionais de outros países.	Carência de profissionais; repatriação.	6
	O problema é de todos	No Brasil, a pesquisa aponta a escassez de mão de obra qualificada, o que desencadeia a guerra por talentos.	Carência de profissionais.	6

	O Brasil na rota das múltis	Há oportunidades nas companhias globais que decidiram instalar centros de serviços por aqui.	Empresas globais no Brasil.	1
	Mundo sem fronteiras	Mercado global intensifica o vai e vem de expatriados.	Mercado global; expatriação.	3
Outubro	Feliz aqui, nem tanto lá fora	As montadoras no Brasil comemoram bons resultados no País. Porém, no exterior, a situação é inversa.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; crise.	1
	Projetos no exterior	Programa de formação de profissionais no exterior de multinacional alemã. Depois de passar três meses na planta de São Paulo, os jovens são alocados em um projeto em países como Itália, Espanha e França. Ao retornar ao Brasil, os jovens recebem uma promoção.	Qualificação no exterior.	7
	A força do campo	Impulsionadas pelo investimento estrangeiro e confiantes no crescimento das exportações, as empresas de agronegócios recrutam profissionais. Apesar da crise de crédito nos Estados Unidos, as empresas de agronegócios no Brasil têm planos audaciosos.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; crise.	1
	Agora, vale a pena	Os brasileiros expatriados para Angola tem algo a mais que seus antecessores: salários muito atraentes e um início de carreira internacional.	Expatriação	3
	A cara do dono	Para preencher as 315 vagas abertas em suas unidades no exterior, a JBS Friboi procura líderes que tenham os mesmo valores da família que a administra. Os funcionários são formados no negócio e, depois de passar por vários departamentos, são mandados para mais de 20 unidades no exterior. Nos últimos 12 meses foram mais de 50 expatriações de	Qualificação no exterior.	7

		executivos que assumiram cargos nos Estados Unidos, Austrália, Argentina e Itália.		
Dezembro	Mudança no topo	Paul Danos, reitor da escola de negócios Tuck, sediada em Hanover, nos Estados Unidos, acredita que o principal legado da atual crise será uma mudança no topo das organizações. Há uma cobrança por líderes mais éticos.	Crise; demissões.	2
	Quem vai e quem fica	As primeiras demissões da crise dão uma amostra dos setores mais afetados pelo desaquecimento da economia. Por enquanto, o cenário não atingiu boa parte dos executivos.	Crise; demissões.	2

Quadro 1: 2008 – A vez do Brasil.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados extraídos da Revista Você S/A. Desenho para análise de conteúdo inspirado em Brandão (2008) e Jovchelovitch (2000).

▪ 2009 – O ano da crise

O período a seguir, conforme comparativo do quadro 1, é claramente marcado pela preocupação com os efeitos da crise no sistema financeiro dos Estados Unidos. As reportagens, notas e notícias, na sua grande maioria, comunicam ao público-alvo como se comportar da melhor forma nesse momento de crise. Afirma-se que saber como conduzir as situações complicadas em momentos de crise pode render vantagens e reconhecimento no trabalho, uma vez que isso pode estar sinalizando habilidades importantes para se enfrentar situações difíceis com equilíbrio, como vemos na reportagem de fevereiro, que diz “Como evitar conflitos no trabalho, se destacar durante a crise e crescer quando ela passar”. Algumas matérias ainda sustentam que, apesar de ter tomado grandes proporções, no Brasil, os efeitos da crise são moderados.

Matérias informam sobre requisitos, recomendações e qualificação para atuação no mercado global dentro ou fora do País, como na edição de agosto que trata de “Etiqueta global” e destaca: “Prepare-se para ser um executivo do mundo. Veja algumas dicas para não atropelar a cultura de outro país e se dar bem em reuniões globalizadas”.

No quadro 2 a seguir, pode-se verificar as matérias consideradas para o ano de 2009, a partir das quais, por um lado, sustenta-se de forma recorrente a situação de crise, mas, por outro lado, as notícias parecem veicular a noção de que o Brasil segue em rota de crescimento, o que não se pode dizer das outras economias mundiais, bastante afetadas.

Mês	Título	Chamada interna ou extratos da matéria	Palavras-chave	Classificação
Janeiro	Da Petrobras para o mundo	Convênio da estatal com a ONU para desenvolver curso de formação de líderes socialmente responsáveis. Naquele ano, a previsão era que a metodologia fosse transformada em curso, em parceria com a Fundação Dom Cabral. Se aprovado, deverá ser replicado pela ONU em empresas do mundo todo.	Qualificação; modelo brasileiro.	7
	Decolando na crise	Azul Linhas Aéreas Brasileiras inicia suas atividades em dezembro de 2008. "Não estamos encarando a crise como um problema, mas como um fato a ser trabalhando." "Nosso projeto é maior que a crise".	Mercado brasileiro; crescimento econômico; crise.	2
	A busca por desafio, não por emprego	Os talentos são globais e mudam-se para onde há melhores condições de desenvolvimento.	Disponibilidade para mudança; profissional global.	7
Fevereiro	O paradoxo da crise	Otimismo dos executivos brasileiros ante a crise, tratada como uma confusão ou talvez falta de percepção da gravidade da situação.	Crise.	2

	O projeto brasileiro de TI	O país tem chance de ser um grande exportador de TI. Quer aproveitar? Estude inglês. A carência é tamanha que as empresas como a IBM se dispõem a contratar e treinar profissionais inexperientes com a condição de que falem inglês.	Carência de profissionais; qualificação.	6
	56 atitudes para fortalecer sua carreira	Como evitar conflitos no trabalho, se destacar durante a crise e crescer quando ela passar.	Crise.	2
	Reavalie sua carteira	História de quatro investidores que perderam dinheiro na crise e avaliação por parte de especialistas de maneiras de reverter o prejuízo	Crise.	2
	Mantenha a pose	Não deixe que a crise atrapalhe sua imagem. Veja como ficar bacana gastando menos.	Crise.	2
Maço	Fórum resiliência na crise	Você consegue suportar a pressão no trabalho e ser produtivo? Entre no nosso <i>site</i> e conte sua história.	Crise.	2
	MBA no exterior: alternativas em alta	Com a crise, os brasileiros que se matriculam em cursos de MBA no exterior estão variando os destinos.	Crise; qualificação no exterior.	2
	A volta da velha guarda	A crise abre espaço para profissionais mais experientes. Aprenda com eles.	Crise; profissionais mais experientes.	2
	Ficou mais competitivo	Na hora da crise, todo mundo defende seu espaço no escritório. Confira o que fazer quando a rivalidade desenfreada ameaça a sua carreira.	Crise; ambiente de trabalho.	2
	O preço da sua tranquilidade	Ter dinheiro suficiente para ficar um ano sem trabalhar, estudar no exterior ou abrir o próprio negócio é um alívio em momentos de crise.	Crise; equilíbrio financeiro.	2
	Suas finanças em meio à crise	Orientações para manter o equilíbrio financeiro na crise.	Crise; equilíbrio financeiro.	2
Junho	Olho na retomada	O mercado de trabalho para executivos deu sinais de recuperação no último mês.	Crise; recuperação.	2

	Quer trabalhar para Warren Buffett? A Mc Lane, do megainvestidor americano, contrata cerca de 80 profissionais por mês e quer dobrar de tamanho até 2010	Na contramão da crise global, desde junho do ano passado, a Mc Lane do Brasil, empresa de logística do grupo financeiro Berkshire Hathaway, do megainvestidor norte-americano Warren Buffett, vem contratando 80 profissionais por mês, para todos os níveis.	Crise; mercado internacional.	2
	Do Japão para o Rio	A Optotal Hoya encontrou nos decasséguios brasileiros que moravam no Japão um jeito de contratar técnicos experientes para começar sua operação no país.	Retorno de expatriados; crise.	5
Agosto	Brasileiros expatriados: Razões para sair	Principais motivos para a expatriação de executivos brasileiros: 82% Expansão internacional; 74% Aquisição de conhecimentos; 56% Desenvolvimentos de habilidades de liderança e técnicas; 30 % Projetos específicos e fusões e aquisições.	Expatriação	3
	"Estamos recriando o mundo"	Entrevista com Embaixador do Brasil na Argentina, falando sobre crise, novos líderes e China. Uma das perguntas ao entrevistado: "Existe um glamour em torno de carreira global. Afinal, o brasileiro gosta de sair do Brasil?" "[...] somos criados com uma ideia de que o Brasil se basta, e esse ufanismo é muito nosso. Então temos uma permanente tensão entre o brasileiro internacional e aquele que vive exclusivamente a realidade nacional."	Carreira global.	7
	Etiqueta global	Prepare-se para ser um executivo do mundo. Veja algumas dicas para não atropelar a cultura de outro país e se dar bem em reuniões globalizadas.	Qualificação; executivo do mundo.	7

Outubro	O país das grandes empresas	A economia brasileira virou berço de megaempresas globais. O que muda no mercado de trabalho e na vida de cada profissional com a formação das gigantes nacionais.	Empresas brasileiras globais.	1
Novembro	Profissional mochileiro	A disponibilidade para mudar de cidade está virando pré-requisito em empresas. Veja o que pensar se receber um convite. Luis Bettanin, 43 anos, gerente da Pepsico: conviver com uma cultura diferente ajudou a crescer na carreira.	Disponibilidade para mudança; crescimento na carreira.	7
Dezembro	Estranhos no ninho	Manter o contato com o mercado brasileiro é importante para quem pensa em incluir uma experiência internacional no currículo.	Expatriação.	3

Quadro 2: 2009 – O ano da crise.

Fonte: Elaboração a partir de dados extraídos da Revista Você S/A.

▪ 2010 – Globalize-se!

Em 2010, no material das nove edições da Revista Você S/A pesquisadas para esse ano, voltaram a ser noticiadas matérias sobre a economia brasileira considerando-a em relativo equilíbrio e não se tratou mais sobre o assunto da crise nos Estados Unidos e na Europa. A crise foi mencionada em reportagens que tinham como tema central o ingresso de estrangeiros no Brasil, referindo-se a profissionais que deixaram seus mercados em troca de cenários econômicos considerados mais promissores, como foi classificado o Brasil.

O ingresso de estrangeiros dividiu o espaço das matérias da revista com outros dois temas: as expatriações de brasileiros e a carência de profissionais qualificados no Brasil. Mas, o espaço destinado às publicações com interesse voltado para orientações de carreira, qualificações e oportunidades para os profissionais globais ou com habilidades para trabalhar no cenário global superaram o interesse nos demais temas estudados. Em outubro, uma matéria ilustrativa recebeu título “O preço de ser global” e discorreu sobre as oportunidades para os executivos brasileiros, alertando, contudo, sobre os sacrifícios requeridos a quem se habilitar a uma carreira global.

Apresentamos, no quadro 3, as matérias que foram analisadas nas edições de 2010. Cabe destacar as matérias classificadas na categoria 7, nas quais podemos identificar algumas relevâncias, como: a “agilidade de aprender e lidar com o novo”, descrita como uma habilidade valorizada; a importância da tecnologia no circuito de recrutamento global de profissionais; e a desenvoltura quando em contato com outras culturas.

Mês	Título	Chamada interna ou extratos da matéria	Palavras-chave	Classificação
Fevereiro	Cultura chinesa	Frequento o ambiente corporativo com chineses há duas décadas e a reportagem <i>Negócio com a china</i> (janeiro) está ótima. Vale como bíblia aos iniciantes e deve ser lembrada de tempos em tempos. Vai evitar muitas saias justas em fechamentos de bons negócios.	Profissional brasileiro; mercado chinês.	3
	Emprego Brasil maravilha	O Brasil deve ser o país que mais criará empregos em 2010, aposta pesquisa da consultoria Prince WaterhouseCoopers para o Fórum Econômico Mundial em Davos deste ano, com 1198 executivos de grandes empresas.	Estrangeiros no Brasil.	4
	A concorrência vai aumentar	A projeção do Brasil no exterior fez crescer o interesse dos profissionais estrangeiros, que agora querem trabalhar por aqui. Competir por uma vaga fica mais difícil.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; atração de estrangeiros.	4
	Preparado para o novo	Em um mercado que muda sem parar, a agilidade para aprender coisas novas virou uma habilidade valorizada. “As empresas precisam de profissionais com agilidade para se adaptarem rapidamente às mudanças exigidas pelo mercado”.	Adaptação às mudanças; habilidade.	7
Março	Negócios Chefe indiano	Empresas de recrutamento e seleção têm sido muito demandadas pelas companhias indianas, estatais e privadas. Muitas querem desembarcar no Brasil ainda este ano.	Recrutamento; empresas indianas.	1

Junho	Recrutamento executivo Headhunter sem fronteiras	A internacional MealCompany (IMC), dona das marcas de restaurantes e lanchonetes Viena, Brunella e Frango Assado, está procurando um diretor de recursos humanos. O detalhe: a busca pela posição é mundial, feita pelo LinkedIn. Uso de tecnologias torna o recrutamento global possível.	Recrutamento global.	7
	Chegou a vez do aço	Investimentos bilionários aquecem disputa pelos poucos profissionais qualificados e disponíveis no mercado.	Disputa por profissionais; carência de qualificados.	6
Julho	Expatriação Ninguém sai	Expatriar executivos se tornou um problema para as empresas brasileiras. Primeiro, foi uma nova lei de junho de 2009 que aumentou os custos fiscais, trabalhistas e previdenciários. Depois, com a economia em alta, os profissionais brasileiros passaram a considerar mais interessante se manter em evidência no mercado nacional, no qual as oportunidades são maiores.	Expatriação; mercado brasileiro; crescimento econômico.	1
	Engenheiros Pior sem eles	O Brasil tem carência de 20 000 engenheiros. Esse quadro compromete o desenvolvimento do país e tem levado a valorização excessiva da categoria.	Carência de profissionais.	6
	Brasil a todo o vapor	Há cidades em franca expansão de Norte a Sul do país. Nelas, as empresas estão recrutando profissionais e já existe uma disputa interna por talentos.	Disputa por profissionais	1
	Cabeça global	O Brasil nunca foi tão global: multinacionais verde-amarelas, estrangeiros procurando empregos por aqui, profissionais que têm chefes e clientes lá fora. Veja quais são as competências que você precisa desenvolver para fazer uma carreira de sucesso num mercado de trabalho globalizado.	Multinacionais brasileiras; estrangeiros; mercado de trabalho globalizado.	1
	Em cada país um tipo de líder	O populismo, na política, e o paternalismo, nas empresas, são uma marca da cultura latino-americana. Para ser um profissional global, é preciso	Profissional global.	7

		reconhecê-los e aprender a lidar com eles.		
	A importância de ser global	Para o argentino Pedro Suarez, presidente da indústria química Dow, as interações com estrangeiros enriquecem a carreira e devem ser buscadas por todos os profissionais.	Profissional global.	7
	Caminho para a Índia	Negociar com um profissional de um país milenar e ainda conservador como a Índia pode ser mais fácil do que parece. Conversamos com especialistas no assunto para entender a melhor forma de conseguir um bom resultado ao tratar com os indianos.	Profissional global; mercado indiano.	7
	Desafios culturais	Os profissionais estão expostos a desafios culturais mesmo dentro do país, como, por exemplo, as aquisições que as empresas brasileiras fazem no exterior impondo aos gestores a necessidade de entendimento de outras culturas.	Profissional global; cultura.	7
Agosto	O desafio da educação	Executivos contam como lidam com o apagão de profissionais e apontam possíveis soluções para o problema.	Carência de profissionais.	6
	Carreiras quentes	No primeiro semestre de 2010 foram criados 1,5 milhão de empregos no Brasil. O resultado é fruto do forte crescimento da economia brasileira.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; criação de emprego.	1
Outubro	No lugar certo, na hora certa	Profissional em intercâmbio em Pequim, porém insatisfeito, busca contatos de uma associação de brasileiros que moram em Pequim e divulga vagas de empregos, enviou currículo, foi selecionado e conquistou a vaga de diretor global de empresa chinesa.	Profissional global; mercado chinês.	3
	O preço de ser global	Um dos <i>headhunters</i> mais influentes da atualidade diz que há muitas oportunidades para os executivos brasileiros. Mas alerta: requer	Profissional global; requisitos.	7

		sacrifícios.		
Novembro	Desejo de aprender sempre e mais	A curiosidade e a disposição para o novo como alavanca da carreira. Profissional já manifestara aos colegas que algo que não almejava na carreira era atuar no Oriente, entretanto, ao receber a oportunidade, não hesitou em razão das possibilidades de aprendizado na China.	Expatriação; mercado chinês.	3
Dezembro	Jeitinho brasileiro de gerir	Existe um estilo nacional de liderar? Dois professores debatem a formação do gestor a partir da antropologia e da história.	Gestor brasileiro.	7

Quadro 3: 2010 – Globalize-se!

Fonte: Elaboração a partir de dados extraídos da Revista Você S/A.

▪ 2011 – Os estrangeiros estão chegando

As informações que fazem referência à crise no mercado americano e europeu, assim como a ênfase na economia brasileira em alta, ficam em segundo plano nas publicações desse ano. Figuras como informação relevante no cenário em que os trabalhadores se movimentam, mas não foram as chamadas principais das matérias jornalísticas deste veículo de comunicação com os executivos brasileiros. O espaço, antes ocupado por estes dois eixos – 26 publicações ao todo entre 2008 a 2010 contra uma publicação em 2011 –, agora é preenchido com notícias sobre aumento da entrada ou interesse de estrangeiros no Brasil, como se pode ver nas reportagens de março e abril, que recebem títulos bem sugestivos, respectivamente, “Gringos felizes no Brasil” e “Eles querem o Brasil”. É também maior o número de reportagens ou notas que argumentam sobre a carência de profissionais qualificados no País; matérias da revista com este foco tiveram espaço nos meses de janeiro, março, abril, maio e novembro.

É evidente a mudança do foco que até um determinado momento incidiu sobre economia nacional e crise internacional entre os assuntos tratados pela revista ao longo desse ano. Todavia, permanece o interesse que constatamos nos anos anteriores em divulgar informações sobre as qualificações e as habilidades necessárias para quem almeja carreira fora

do País e também os desafios enfrentados pelos profissionais. Entre as sete publicações classificadas nesse eixo, a divulgada em outubro, com título “Nômades corporativos” e a chamada interna “Requisito básico de muitas profissões, a disponibilidade para viajar pode criar problemas, como o distanciamento da família e o isolamento do cotidiano da empresa. Saiba como viajantes experientes encontraram uma solução”, confirma o interesse.

Mês	Título	Chamada interna ou extratos da matéria	Palavras-chave	Classificação
Janeiro	O Brasil no radar do mundo	O presidente da Korn/Ferry para a América Latina, Sergio Averdach, fala das oportunidades para executivos e dos desafios para as empresas este ano. E entre os principais desafios, a falta de talentos.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; atração de estrangeiros.	6
	Hora de mudar	Em meio ao bom momento da economia, alguns setores da indústria brasileira enfrentam dificuldades. Saiba como agir quando a sua área está em crise.	Crise; mercado brasileiro; crescimento econômico.	2
Março	Gringos felizes no Brasil	Pesquisa realizada com 4 000 profissionais expatriados por mais de 100 países, sobre carreira em investimentos. Estrangeiros expatriados no Brasil estão otimistas: ganham mais do que no país de origem, acreditam que o Brasil dá mais oportunidades de carreira, conseguem poupar e investir.	Estrangeiros no Brasil.	4
	O bônus e o ônus do crescimento	O nordeste continua a crescer mais do que as outras regiões do país, e as empresas seguem recrutando a todo vapor. O desafio é o mesmo do restante do Brasil: encontrar mais gente capacitada.	Carência de profissionais.	6
	Como desenvolver líderes globais	"Acredito que a verdadeira medida para definir uma companhia como global é a forma com a qual ela enxerga o mundo"; "O importante é o quanto eles se conectam e colaboram com pessoas em outros países".	Profissional global.	7

Abril	Eles querem o Brasil	Um levantamento feito em 55 países pelo Monster, <i>site</i> de empregos, revelou que 314 000 estrangeiros procuram oportunidades de trabalho no Brasil.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; atração de estrangeiros.	4
	Onde estão os engenheiros?	O atual ciclo de crescimento econômico trouxe forte redução nas taxas de desemprego e aumento de renda. Isso é altamente positivo, reforçando o consumo interno e gerando um ciclo virtuoso para o nosso país. Como efeito colateral, entretanto, ficou evidente a carência estrutural de profissionais técnicos, particularmente engenheiros, para garantir sustentabilidade a este processo.	Carência de profissionais; mercado brasileiro; crescimento econômico.	6
Maio	Papo Gasto	O discurso do apagão de talentos está mascarando uma incompetência das empresas.	Carência de profissionais.	6
	A um oceano do marido	Diretora de RH aceita convite de expatriação, pois sempre sonhou com carreira internacional. Já o marido que nunca cogitou deixar a própria carreira de lado, fica no Brasil e a cada mês um viaja para encontrar o outro.	Expatriação; carreira internacional.	3
	De engenheiro agrônomo a executivo global de negócios	Profissional fala de trajetória de desenvolvimento profissional em uma única empresa em mais de trinta anos que lhe proporcionou experiências de trabalho fora do país, transformando-se de vendedor de tintas do início da carreira a executivo global.	Profissional global.	7
Julho	Você encontra brasileiros no México, argentinos na Venezuela. Nós criamos um mix de talentos que nos permitiu obter a posição que hoje detemos.	O espanhol José Maria Álvarez-Pallete, CEO da Telefônica América Latina, atribuindo às pessoas o desempenho da operadora na região, responsável por metade do faturamento do grupo no mundo, num momento em que a matriz, na Espanha, dá maus resultados.	Talentos globais.	7

	Preferência pelo nacional	O número de executivos estrangeiros que se dispõem a trabalhar no Brasil cresce sem parar. Mas, poucas contratações se efetivam. Entre outros motivos, as empresas optam por profissionais que estão mais à mão.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; atração de estrangeiros.	4
	Distância importa	As barreiras de língua e cultura para a contratação de estrangeiros existem, mas o que mais pega é a distância. Mesmo portugueses e espanhóis, que teriam teoricamente menor dificuldade de adaptação, acabam excluídos dos processos porque não dá tempo de trazer o estrangeiro até o Brasil para uma entrevista.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; atração de estrangeiros.	4
	Globalize-se já	O francês Dominique Turpin dirige, desde o ano passado, uma das escolas mais renomadas de negócios do mundo, o IMD. Segundo ele, o profissional brasileiro é lento, bairrista e pouco curioso.	Profissional global.	7
Outubro	Mudança de comportamento	A Vale, para preencher postos-chave, diminuiu os prazos de experiência para promoção. As expatriações funcionam a toda: este ano, mais de 100 pessoas já foram enviadas ao exterior a trabalho.	Expatriação; carreira.	3
	Nômades corporativos	Requisito básico de muitas profissões, a disponibilidade para viajar, pode criar problemas, como o distanciamento da família e o isolamento do cotidiano da empresa. Saiba como viajantes experientes encontraram uma solução.	Profissional global; requisitos.	7
Novembro	Floripa <i>High-tech</i>	Florianópolis vem se firmando como um polo de tecnologia, atraindo até 40 novos empreendimentos por ano. Parte da mão de obra vem das universidades locais, mas já há um <i>déficit</i> de 2.000 profissionais.	Carência de profissionais.	6

	De fora para dentro	Um MBA no exterior faz diferença no currículo, porém, é para poucos. Mas existem alternativas para ganhar experiência internacional.	Qualificação no exterior; experiência internacional.	7
	De malas prontas	Mobilidade e disposição para ganhar o mundo. Profissional relata experiências profissionais internacionais proporcionadas pela sua disponibilidade para mudanças.	Profissional global; disponibilidade para mudanças.	7

Quadro 4: 2011 – Os estrangeiros estão chegando.

Fonte: Elaboração a partir de dados extraídos da Revista Você S/A.

▪ 2012 – Os brasileiros estão saindo mais

O discurso sobre a crise e a situação da economia brasileira não mudou de tom de 2011 para 2012, continuando em menor evidência. O que diferencia esse ano dos anteriores é uma maior atenção em relação à expatriação de brasileiros. Nos quatro anos anteriores, este assunto ocupou espaço em nove publicações da revista e, somente no ano de 2012, identificamos sete reportagens que tratavam das expatriações dos executivos nacionais ou do interesse de outras nações pelos profissionais brasileiros e de oportunidades de trabalho no mercado global para os brasileiros.

Os títulos das reportagens ajudam a perceber este interesse pelos executivos e gestores brasileiros, como se pode ver em “Os gringos querem você” e “O momento do executivo brasileiro”, publicados nas edições de fevereiro e março, respectivamente.

É perceptível a diminuição da quantidade de informações veiculadas sobre carência de mão de obra qualificada, assim como também é verificada em menor número as matérias que têm como foco principal as orientações para se alcançar as carreiras globais.

Mês	Título	Chamada interna ou extratos da matéria	Palavras-chave	Classificação
Fevereiro	Os gringos querem você	Peter Rodriguez, diretor da escola de negócios da Universidade da Virgínia, fala do interesse das instituições estrangeiras pelos brasileiros.	Mercado internacional; interesse por profissional brasileiro.	3

Março	Um novo lar	Casal de argentinos conta a difícil decisão de aceitar proposta de trabalho no Brasil para o marido, sem perspectivas para a esposa, mas após a contratação dela, um ano depois, sente que sua adaptação foi selada.	Estrangeiros no Brasil.	4
	O momento do executivo brasileiro	Imagem positiva do Brasil nos negócios facilita a ascensão de profissionais do país a postos estratégicos no exterior.	Gestor brasileiro.	3
Abril	Expatriação	O contexto pessoal ajuda muito na ascensão dos brasileiros no exterior. Postos de liderança que envolvem diferentes culturas são ocupadas por brasileiros que já viajaram pelo país antes da expatriação.	Expatriação; cultura.	3
	Passaporte Opção Brasil	No ano passado, o governo concedeu 70 524 autorizações para estrangeiros trabalharem aqui – 25% a mais do que em 2010. Isso pode ser bom para você.	Estrangeiros no Brasil.	4
Maió	Gestor da casa	Marido pede demissão de cargo gerencial para acompanhar esposa expatriada e cuidar das filhas. A rotina mudou: faz compras, cuida do jardim e acompanha os estudos das crianças. Diz não se sentir dependente e estar feliz com a experiência.	Expatriação.	3
Junho	Mobilidade geográfica	A abertura necessária para empreender novas experiências.	Adaptação às mudanças; expatriação; estrangeiros no Brasil.	7
Julho	1 000	1 000 especialistas estrangeiros é o número de profissionais que o governo chinês quer atrair para trabalhar no país nas áreas de tecnologia, indústria aeroespacial, entre outras. O salário oferecido é de até 190 000 dólares por ano e 750 000 dólares anuais para pesquisa.	Mercado chinês; contratação de estrangeiros.	3

	Expatriados Moral Alta	Os funcionários do escritório brasileiro da farmacêutica Roche estão com a bola toda. De janeiro a junho deste ano, 15 profissionais da subsidiária foram expatriados para México, Colômbia, Inglaterra e Suíça. O número é quatro vezes maior que o do ano passado. Os RHs estrangeiros reportam que os brasileiros são colaborativos e bem-humorados.	Expatriação; profissional brasileiro.	3
	Executivos da zona do euro de olho no Brasil	A crise que abala o sistema financeiro europeu tem deixado os executivos desses lugares mais dispostos a buscar oportunidades de carreira no exterior. Pesquisa de consultoria espanhola, com 353 executivos, diz que metade escolheria o Brasil.	Estrangeiros no Brasil; crise.	4
	O desafio dos 180 dias	A China continua atraindo profissionais brasileiros que vão para lá em busca de oportunidades e crescimento na carreira.	Mercado chinês; profissional brasileiro.	3
Agosto	Ásia	Crise de talentos.	Crise de talentos na Ásia.	
	Engenharia Sobram vagas	Área de engenharia segue como principal gargalo de mão de obra no Brasil.	Carência de profissionais.	6
	O brasileiro Global	Profissionais do país deixam de apenas participar para assumir o papel de líder em projetos mundiais. Saiba o que se espera de um gestor de equipes multiculturais.	Profissional global.	7
Setembro	A moça brasileira	Gina Gotthilf, diretora de internacionalização da rede Tumblr, é a única funcionária fora dos Estados Unidos.	Profissional global.	7
	Recorde de estrangeiros	Quase 33 000 profissionais estrangeiros obtiveram vistos para trabalhar no Brasil no primeiro semestre deste ano. O número é 25% maior do que o do mesmo período do ano passado.	Estrangeiros no Brasil.	4
	Fidelidade oriental	Grupo dono de franquia de bijuterias e <i>fast-food</i> contrata decasségus que estão retornando do Japão para o Brasil como forma de escapar do problema da rotatividade,	Retorno de expatriados; crise.	5

		por serem pessoas engajadas e que trabalham duro.		
	A marolinha do desemprego	Alguns setores da economia perderam velocidade e estão demitindo. Quem sai encontra trabalho em áreas que continuam recrutando.	Desemprego; desaceleração da economia.	2
	Por que ainda estamos tão mal?	Ainda é difícil encontrar profissionais qualificados que falem uma língua estrangeira.	Carência de profissionais.	6
Outubro	Vale do Silício Menos estrangeiros	O número de imigrantes fundadores de empresas de tecnologia no Vale do Silício está diminuindo. Desde o início da crise, o governo americano ficou mais rigoroso na concessão de vistos.	Crise; restrição de vistos nos EUA.	2
	Retorno bem recebido	A Siderúrgica Arcelormittal está trazendo de volta ao país 100 profissionais expatriados, devido às perspectivas de investimento em obras de infraestrutura no Brasil.	Mercado brasileiro; crescimento econômico; repatriação.	5

Quadro 5: 2012 – Os brasileiros estão saindo mais.

Fonte: Elaboração a partir de dados extraídos da Revista Você S/A.

2.2BALANÇO GERAL DO INTERESSE POR ASSUNTOS AO LONGO DO PERÍODO

Verificando a distribuição dos interesses que pautaram as 100 matérias analisadas para o período de cinco anos, que vai de 2008 a 2012, da revista Você S/A, para fins de perceber o discurso da revista e a mensagem que é transmitida ao seu público-alvo – os executivos brasileiros e os profissionais altamente qualificados –, temos 30 delas classificadas na categoria 7, que diz respeito a: requisitos, recomendações e qualificação para atuação no mercado global, dentro ou fora do País.

Dentro das categorias em que classificamos as reportagens e notas selecionadas, é aparentemente a categoria de maior representatividade; ou seja, a abordagem mais explorada foi a que tratava de comunicar sobre como ser e agir para alcançar um alto posto de trabalho de abrangência internacional, principalmente fora do País e, eventualmente, atuar dentro do Brasil, mas com responsabilidade por mercados externos.

As recomendações difundidas ao longo do período assumem as formas a seguir: alinhamento à economia globalizada; sabedoria para lidar com diferentes tipos de pessoas; adaptação rápida às mudanças geográficas; noção de que a busca por talentos ocorre globalmente ou de que o recrutamento é global; flexibilidade; disponibilidade para mudança e viagens; desenvoltura ao contato com outras culturas; busca das melhores condições de desenvolvimento pelos talentos globais; agilidade para aprender coisas novas e para se adaptar às exigências do mercado; reconhecimento de que a atuação global requer sacrifícios.

O levantamento demonstra ainda que a importância atribuída a este assunto manteve-se semelhante nos quatro primeiros anos do período selecionado, a considerar pela quantidade de reportagens publicadas, e somente no último ano o interesse nesse assunto foi menor. Contudo, nesse ano, ocorreu uma maior publicidade da expatriação de brasileiros e, apesar de não procedermos à análise do conteúdo interno de todas estas matérias, verificamos em algumas que também apresentam dicas, orientações e recomendações para seguir os passos da expatriação ao longo do discurso.

O assunto crise econômica nos Estados Unidos e na Europa e seus efeitos em outros mercados, inclusive no Brasil, recebeu grande atenção no ano de 2009, mas, no ano anterior e nos três anos posteriores, o assunto não figurou com centralidade nas publicações da revista. Em 2008, quando o assunto foi tratado por duas vezes, aparecem em tom de exame das consequências da crise, ambos apontando para as demissões. O ano da crise, a considerar pelo espaço dedicado pela revista, foi 2009. A crise aparece como desafio à atuação dos profissionais. Inclusive, em uma matéria, critica-se que os profissionais e empresários brasileiros não teriam noção das suas dimensões. Mas a mensagem que prevalece sobre todas é a orientação de como agir com as pressões maiores, com o clima de disputa entre colegas, a rivalidade, nas finanças pessoais e até como vestir-se com mais economia. Ou seja, como passar pela crise e principalmente como valer-se do momento para se promover, ao demonstrar saber lidar com situações complexas. No ano seguinte, não registramos nenhum espaço para o assunto. Já em 2011 e 2012, o tema esteve relacionado à orientação para atuação frente a crise que afetou alguns setores no Brasil e ao desemprego, também na constatação de crise em alguns setores, respectivamente. Quando analisamos os títulos e as chamadas internas, percebemos em alguns, de forma mais explícita, uma vinculação entre a crise e a entrada de executivos estrangeiros no Brasil, ou o interesse em migrar para o País. Isto nos sugere que uma análise mais detida ao conteúdo interno das publicações, o que não foi

realizado nesta pesquisa, possa corroborar ou não nesta aproximação dos assuntos. Após 2009, continuaram havendo referências sobre a crise e seus efeitos, porém de modo resumido e secundário, diferentemente do ocorrido naquele ano que, pelos títulos e pela quantidades de matérias que o tema suscitou, revelaram o interesse e a preocupação.

A expatriação de brasileiros ou o interesse de outros países pelos profissionais do Brasil obteve publicidade em 2008 com duas matérias, uma constatando que o mercado global intensifica esta mobilidade e outra avaliando as condições de expatriados para Angola – naquele momento, melhores que em anos anteriores. Em 2009, também aparecem duas reportagem: uma sobre motivos da expatriação, sendo o principal tema a expansão da economia brasileira; e a outra acerca de orientação sobre a importância de manter os contatos profissionais no Brasil quando ocorre a expatriação. No ano seguinte, duas reportagens associavam a expatriação com o contato com cultura em tom de orientar como agir; a outra relacionava a ascensão profissional. Em 2011, repete-se a vinculação nas duas matérias que o assunto foi principal. E, por fim, no ano de 2012, no tom das reportagens, predominou o interesse do mercado internacional pelo profissional brasileiro. Em relação à classificação geral das publicações selecionadas, as matérias com interesse na expatriação de brasileiros foi o terceiro assunto mais abordado no período pesquisado.

A carência de profissionais qualificados, de forma geral, no Brasil foi um tema percebido em todos os anos, sendo mais expressivo em 2011, quando o assunto recebeu um número maior de publicações. Neste grupo, relacionamos as matérias que falam sobre a falta de profissionais de modo generalizado, falta que é apontada como trava ao desenvolvimento, que provoca valorização excessiva e disputa, pelos profissionais existentes, entre as empresas e colocando a estas a necessidade de desenvolver estratégias para lidar com a situação. Em uma reportagem de agosto de 2008, a carência é apontada inclusive como motivadora da repatriação de profissionais, como segue: “Na falta de mão de obra especializada, as empresas estão repatriando profissionais de outros países”. Percebemos, na leitura de algumas matérias, principalmente as voltadas aos profissionais de tecnologia da informação, que uma qualificação específica avaliada como faltante aos profissionais brasileiros é o domínio do inglês, como divulgado na edição de setembro de 2012 – “Ainda é difícil encontrar profissionais qualificados que falem uma língua estrangeira”.

Já as notícias que punham em evidência o crescimento econômico no Brasil e a importância da economia nacional no mercado internacional tiveram mais destaque entre 2008 e 2010, não sendo verificado tanto interesse no tema nos dois anos seguintes. Esta consideração é feita com base nos títulos e nas chamadas internas, porém, em matérias nas quais realizamos uma leitura mais atenta, percebemos a presença do tema de maneira transversal em boa parte delas. Uma investigação mais acurada do conteúdo das reportagens poderia expor com mais firmeza esta percepção. Em relação aos vínculos estabelecidos, percebemos que a tônica do ano de 2008 é demonstrar que o Brasil está na contramão da crise; já em 2010, o tema está mais relacionado a oportunidades e criação de emprego no País.

Os estrangeiros no Brasil começam a ser notícia nesse veículo de comunicação a partir de 2010, com certo destaque em comparação aos demais assuntos classificados na nossa pesquisa. Percebemos, em 2010, que as informações relacionam o interesse de migração à projeção do Brasil no cenário econômico mundial. Em 2011, as matérias se referem ainda à pesquisa de interesse realizada por institutos estrangeiros e, em 2012, a notícia é sobre a entrada efetiva destes profissionais no Brasil; e de forma explícita, uma das matérias faz vinculação com a crise, conforme se vê nesta chamada de julho, “A crise que abala o sistema financeiro europeu tem deixado os executivos desses lugares mais dispostos a buscar oportunidades de carreira no exterior. Pesquisa de consultoria espanhola, com 353 executivos, diz que metade escolheria o Brasil”.

A repatriação, ou seja, o retorno de profissionais que haviam saído do Brasil para trabalhar no exterior, recebeu atenção com algumas publicações, sendo que em 2008 dois títulos, ou chamadas, agregavam outras informações e foram classificados em outra categoria, e não repatriação. Verificando a que argumentos este movimento esteve associado no período de estudo, percebe-se que a repatriação esteve ora ligada à crise externa, ora à situação econômica supostamente favorável do Brasil e à importância de facilitar a entrada de mão de obra qualificada. Tem-se, por exemplo, no ano de 2008, uma matéria que justificava a repatriação pela atração devido à situação econômica favorável no País e outra em função da carência de profissionais. Em 2009, uma reportagem referia-se à contratação, no Brasil, de profissionais que retornaram ao País por causa da crise. Em 2012, uma reportagem também apresentava a mesma motivação e outra vinculava o retorno à atração pelo fato de economia brasileira estar mais conveniente.

Tabela 1: Distribuição das matérias por assunto e ano.

Classificação das matérias segundo principal informação comunicada	Categoria	Quantidade de matérias por categoria e ano					
		2008	2009	2010	2011	2012	Total
Brasil – crescimento econômico interno; emprego; expansão internacional	1	5	1	5	0	0	11
Crise	2	2	13	0	1	1	17
Expatriação de brasileiros e oportunidades do mercado Global	3	2	2	3	2	7	16
Ingresso de estrangeiros no Brasil	4	0	0	2	4	4	10
Retorno de expatriados	5	0	1	0	0	2	3
Carência de profissionais qualificados no Brasil	6	2	1	3	5	2	13
Requisitos, recomendações, e qualificação para atuação no mercado global, dentro ou fora do País	7	7	5	8	7	3	30

Fonte: Elaboração própria.

2.3 O DISCURSO SOBRE AS COMPETÊNCIAS – A REPRESENTAÇÃO DE UM PERFIL PROFISSIONAL NA MÍDIA DE NEGÓCIOS

Segundo Livia Barbosa (2002, p. 213), o jornalismo de negócios faz parte do conjunto de mecanismos difusores da cultura de negócios, que por sua vez pode ser definida como uma série de fluxos culturais (repertório de imagens, valores, símbolos e significados) que permeia o discurso e a atividade empresarial das associações transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas. Entre outros, tais fluxos designam o

“[...] perfil ideal de agente para atuar neste universo”. Ainda, a cultura de negócios, conforme argumenta Barbosa, funciona como o arcabouço ideológico do mundo empresarial. Assim, o jornalismo de negócios se constitui como produtor e difusor dos saberes organizacionais e gerenciais:

[...] é composto de jornais e revistas que, além das informações objetivas sobre empresas, mercados, produtos e desenvolvimento tecnológico, apresenta toda a parte gerencial na qual a essência da cultura de negócios aparece em toda sua plenitude. Para ele contribuem os mesmo autores da bibliografia de negócios. Este tipo de jornalismo possui o mesmo tom didático, triunfalista e esquemático da bibliografia de livros e sintetiza, para o grande público, o que está acontecendo em termos das novas tendências gerenciais, dos grandes sucessos e casos, **dos novos perfis adequados, dos novos skills¹ e competências necessárias etc.** (BARBOSA, 2002, p. 219)

Duarte (2001) observa a proliferação de eventos de autoajuda e o surgimento e crescimento de literatura intencionada em ensinar as estratégias para a conquista de emprego, para além do ambiente das empresas. Ele destaca o papel desempenhado pelos especialistas, ou gurus, como conselheiros na arte da empregabilidade que divulgam suas ideias e seu discurso por meio das diversas mídias, inserindo neste cenário a revista Você S/A. Este autor realiza uma pesquisa também utilizando como material empírico a revista citada, aprofundando seu olhar para a atuação dos especialistas que assinam colunas na revista, como agentes que elaboram e disseminam uma determinada ideia de empregabilidade, e entende que:

A pesquisa da construção da “empregabilidade” a partir dos atores sociais que, numa ou noutra medida, estão envolvidos com esta questão é uma oportunidade de se entender melhor como que os indivíduos mobilizam recursos por vezes contraditórios ou antagônicos na tentativa de

¹ Habilidades.

darem (e fazerem) sentido as suas vidas e formas de organização social. (DUARTE, 2001, p. 11)

Partindo desta compreensão sobre as revistas de negócios, tratamos dos dados resultantes da pesquisa que realizamos nas matérias da revista *Você S/A*. Cabe lembrar o que já foi mencionado sobre as qualidades que são recomendadas ou ressaltadas do profissional que almeja uma carreira internacional e o que chamou nossa atenção, seja pela recorrência com que são referidas, seja pelo tom de diferenciação sugerida àqueles que possuem tais qualidades. Conseguimos identificar que estas são apresentadas nos seguintes termos: flexibilidade/disponibilidade para mudanças, tanto no sentido geográfico quanto às mudanças que o mercado exige; agilidade e abertura para aprender coisas novas; e facilidade para adaptação às diversidades culturais.

Além das qualidades indicadas anteriormente, são apontadas também as qualificações escolares como especializações em gestão e MBA, a proficiência em idiomas, e outras que, em nossos estudos preliminares, já havíamos encontrado no trabalho de Régnier (2007). Esta autora se propôs a estudar as modificações ocorridas num espaço de tempo de 15 anos, entre 1990 e 2005, quanto às exigências formais solicitadas em anúncios de jornal para cargos de gerentes e executivos no Brasil e classificadas como atributos meritocráticos e não meritocráticos. À luz do trabalho supracitado, as qualidades, ou competências, como são tratadas por Régnier (2007), identificadas na nossa pesquisa, aplicando aquela classificação, seriam entendidas como “não meritocráticas”, representando atributos de mobilidade. Salientamos, oportunamente, que em sua pesquisa já aparece como uma variável, que naquele momento já se apresentava em crescimento.

Com o passar do tempo, os anúncios de emprego para gerentes e executivos, no Brasil, estão solicitando, em maior intensidade, atributos tidos como meritocráticos (porque passíveis de serem adquiridos via esforço e empenho individual). E isso ocorre devido tanto ao crescimento das demandas na categoria de mérito estreito (com primazia das credenciais escolares), mas também, e principalmente, pelo vigor desempenhado pela categoria de mérito estendido (com destaque particular para o incremento dos pedidos relativos ao domínio de idiomas e a alta proporção mantida

em relação aos conhecimentos técnicos). Porém isso não se dá à custa da eliminação da incidência das demandas por características do tipo não meritocráticas, que permanecem estáveis no período, ainda que variando significativamente na sua substância (menor presença de “atributos adscritos” e de “características pessoais” e maior de atributos de “mobilidade”). (RÉGNIER, 2007, p. 74)

A referência ao trabalho de Régnier (2007) na nossa pesquisa não visa estabelecer uma conexão de continuidade, pois sua pesquisa tem por objetivo investigar quais atributos meritocráticos, além das credenciais escolares, estão servindo como balizadores para a seleção dos gerentes e executivos, visando, ainda, estabelecer uma discussão sobre a posse de determinados requisitos e as possibilidades de mobilidade destes sujeitos na hierarquia social. A autora está em busca de compreender, no momento em que ocorre uma ampliação do acesso à educação de nível superior no Brasil, o que o empregador passa a utilizar para selecionar gerentes e executivos, que seja passível de ser adquirido pelo esforço dos candidatos. Consideramos a importância desta pesquisa para nosso trabalho porque, por intermédio das competências que vai analisando nas solicitações do empregador, também delinea um perfil profissional num determinado período e veiculado pela mídia escrita.

Na nossa investigação na mídia, as competências ou habilidades do perfil ideal de profissional, ou como destacamos da própria Revista, da edição de janeiro de 2008, para “[...] um alinhamento à economia global”, são apresentadas a partir de exemplos de como alguns profissionais em determinadas situações de trabalho demonstraram estas atitudes e foram beneficiados, galgando postos em sua carreira. Especialistas e muitos consultores de RH² que assinam colunas das revistas se utilizam das narrativas do próprio profissional, digamos bem-sucedido, possuidor de tais atributos, para autorizar seus argumentos. Assim, vai se constituindo, construindo e reforçando, por meio da cultura de negócios, o discurso sobre determinado perfil considerado ideal para atuar num cenário de negócios globais.

As competências destacadas anteriormente adquirem sentido para a pesquisa social aqui pretendida, sobre o perfil do profissional

²Recursos Humanos.

global, quando também buscamos apoio no trabalho desenvolvido por Gomes (2002). Esta autora destaca a noção de “empregabilidade de iniciativa” como uma agenda política que se baseia no princípio liberal de responsabilizar exclusivamente o indivíduo na sua trajetória de inserção laboral. Ou seja, êxitos e fracassos no percurso pela busca do trabalho seriam de exclusiva responsabilidade dos indivíduos, sem considerar outros atores sociais que entrariam nesta composição do cenário do mercado pela conquista do emprego. A mesma autora destaca que, nesse ambiente da flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho, na esteira da “nova ideologia do trabalho”, em que o indivíduo comparece supostamente como o soberano, surgiria esta discussão sobre as novas competências.

Para Dubar (1996, p. 190), este [o modelo das competências] surge como “uma concepção das relações de trabalho e da organização que valorizam o empreendimento, o contrato individual de trabalho e o compromisso com uma ‘mobilização’ pessoal”, visando uma desregulamentação que acoberta a exclusão. Este surgiria em oposição ao modelo das qualificações, regulamentado e negociado coletivamente. (apud GOMES, 2002, p. 4)

Com esta base, compreendemos que a valorização de tais competências passa a ter espaço no discurso sobre o perfil profissional no Brasil na década de 1990, momento em que as transformações e consequências da reestruturação produtiva alcançam o cenário socioeconômico do País e operam-se, por conseguinte, mudanças na organização e na estruturação do trabalho como ajustamento à era da flexibilização.

Para Gomes (2002), deste novo discurso que surge sobre as competências, desdobram-se duas dimensões da sua retórica que encerram o convencimento e ocultação nos argumentos oferecidos.

No sentido habilitador, quando considerada a faceta persuasiva da retórica sobre o discurso da empregabilidade de iniciativa, é abordada a capacidade deste indivíduo para adequar-se a novas situações ocupacionais e tomar decisões criativas na sua trajetória pessoal, incidindo sobre a atualização constante de sua habilidade para

tornar-se útil às solicitações do mercado, bem como para saber manter autonomia e autorrealização (p. 55).

Vejamos alguns extratos selecionados das publicações pesquisadas, nos quais verificamos como essa retórica é assumida no jornalismo de negócios e, como mecanismo de difusão que é da cultura de negócios, como vimos em Barbosa (2002, p. 213), designa-se o “[...] perfil ideal de agente para atuar nesse universo”:

“O executivo precisa saber lidar com diferentes tipos de pessoas e adaptar-se rapidamente às mudanças porque pode ser transferido de São Paulo para Amazonas em curto espaço de tempo. Ou do Brasil para outro país, já que as operações das mineradoras se tornam cada vez mais globais.” (Janeiro, 2008)

“Prepare-se para ser um executivo do mundo. Veja algumas dicas para não atropelar a cultura de outro país e se dar bem em reuniões globalizadas.” (Agosto, 2009)

“Em um mercado que muda sem parar a agilidade para aprender coisas novas virou uma habilidade valorizada. [...] As empresas precisam de profissionais com agilidade para se adaptarem rapidamente às mudanças exigidas pelo mercado.” (Fevereiro, 2010)

Na dimensão da ocultação que podemos, com atenção, extrair dos mesmos trechos destacados anteriormente, ocorre a naturalização dos riscos envolvidos, a insegurança quanto ao retorno daquilo que foi empenhado pelo sujeito, seja em recursos materiais ou humanos nesta sua nova habilitação, e principalmente o peso da atribuição da responsabilidade exclusivamente individual na barganha do emprego, segundo Gomes (2002).

Em “A corrosão do caráter, as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo”, Sennet (2003) aborda a questão do risco presente nas relações de trabalho do período flexível que seu personagem, Rico, “aceita” correr para fugir do conformismo qual julgava seu pai, trabalhador do período marcado pela burocracia, rotina e a previsibilidade quanto ao futuro.

[...] Rico concretiza o desejo paterno de mobilidade ascendente, mas na verdade rejeitava o estilo do pai. Despreza os “conformistas” e os

outros protegidos pela armadura da burocracia; acredita, ao contrário, em manter-se aberto a mudanças e correr riscos.” (SENNET, 2003, p. 17)

Conforme o autor, a flexibilização do trabalho implica na flexibilização da subjetividade ou, nas suas palavras, na corrosão do caráter, de forma que argumenta que o risco vai se tornar uma necessidade diária a ser enfrentada. (SENNET, 2003). O indivíduo molda-se às solicitações do mercado, imbuído do dever de dar conta dos resultados, quaisquer que sejam que deverá alcançar.

Outro aspecto por ele abordado é flexibilidade e a forma como os mais jovens estão mais suscetíveis a serem atraídos e a ceder aos encantos do seu discurso e como a experiência dos mais velhos pode representar supostos empecilhos à organização do trabalho sob seus desígnios:

Para os trabalhadores mais velhos, os preconceitos contra a idade mandam um poderoso recado: à medida que se acumula, a experiência da pessoa vai perdendo valor. O que um trabalhador mais velho aprendeu no decorrer dos anos sobre uma determinada empresa ou profissão pode atrapalhar novas mudanças ditadas pelos superiores. Do ponto de vista da instituição, a flexibilidade dos jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata. (SENNET, 2003, p. 111)

Os riscos, a vulnerabilidade, a impossibilidade de dar vazão aos valores que alicerçam o caráter (sujeito à corrosão no capitalismo flexível) representariam aquilo que o discurso encobre ou aquilo que aparece de forma naturalizada. Nas competências ideais atribuídas ao perfil do profissional global, percebemos que o que representa o risco é revestido de valor e demonstração da capacidade de alcance que tem a iniciativa individual no mercado de trabalho, como na chamada de janeiro de 2009 da revista pesquisada, “Os talentos são globais e mudam-se para onde há melhores condições de desenvolvimento”.

Sobre esta forma de agir, que toma para si a responsabilidade individual como aspecto exclusivo na definição da trajetória profissional e que marca as relações do trabalho flexível, Sennet (2003, p. 102) entende que “O destino, portanto, conta menos que o ato de partir”. O

ato individual ou a atitude de investir esforços próprios para adaptação às exigências do mercado é a competência valorizada, sem dar grande ênfase às possibilidades de fracasso, que também serão somente assumidas pelo indivíduo porque “A moderna cultura do risco é peculiar naquilo que não se mexer e é tomado como sinal de fracasso, parecendo à estabilidade quase uma morte em vida”.

A questão do fracasso elaborada pelo autor quando aborda os encontros dos trabalhadores demitidos da IBM é uma reflexão crítica sobre a não aceitação do fracasso e a valorização somente do vencedor. Ele considera que, ao não processar o fracasso e a frustração, estes tomam grandes dimensões na vida destes sujeitos, o que os impedem de se reestruturarem profissional e pessoalmente. E, no caso daqueles trabalhadores sobre o qual tece suas considerações, eles encontraram na coletividade e na discussão compartilhada os elementos para refletir por eles mesmos sobre suas trajetórias e processar o fracasso, recuperando certo controle sobre suas vidas (OLIVEIRA, 1999).

3 AS EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO NO CENÁRIO GLOBAL DOS MERCADOS

Neste capítulo, apresentamos ao leitor as ideias, as percepções e as experiências captadas nas entrevistas realizadas com alguns profissionais que atuam no mercado global de negócios, seja como profissionais expatriados, seja a partir do Brasil.

Nossa conversa com cada uma das pessoas que colaborou com a pesquisa foi balizada pela busca de informações que nos fizessem obter a percepção que esses profissionais têm da experiência vivenciada – por meio da compreensão elaborada por eles a respeito de como surgiu ou foi traçada a oportunidade de trabalho no exterior, como foi vivenciada profissional e pessoalmente, como está avaliada sua trajetória profissional antes e após a experiência de trabalhar fora do País, além de outras assimilações que foram surgindo no próprio desenrolar da pesquisa.

Nossa intenção foi buscar elementos na fala que expressassem uma representação de perfil considerado ideal, se é que existe, para estas pessoas: que forma assume, como é adjetivado, como se traduz para o público. Nosso intuito foi o de vislumbrar possíveis transformações no perfil dos profissionais e apreender esse suposto novo perfil global ideal para atuação no cenário internacional.

Esta etapa das entrevistas visou mais detidamente conhecer possíveis mudanças de perfil operadas a partir de 2008 na percepção dos profissionais, ou seja, o ano em que iniciou a crise do sistema financeiro americano. Por isso, buscamos estabelecer contatos com pessoas que tivessem passado por um período mais aproximado possível desse ano de referência e por experiências de trabalho no exterior.

A seguir, desenvolvemos um resumo dos dados extraídos das entrevistas – muitas outras informações, além das que selecionamos, surgiram destes momentos de diálogo, entretanto nos deteremos somente àquelas que mais se conectam com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Para preservar a identidade dos nossos entrevistados, seus nomes foram substituídos por outros nomes fictícios e os nomes das empresas em que trabalham ou trabalharam não foram revelados, preservando as demais informações sobre seus cargos, áreas de atuação e localidades tanto onde atuaram quanto suas localidades atuais de trabalho, quando coube mencionar.

Na sequência, desenvolvemos a análise das percepções captadas, sobretudo aquelas que agregam informações sobre as exigências do mercado em relação a competências.

3.1 VISÃO DE RH

Entrevistamos um profissional que atua na área de RH, na posição de diretor, e o indagamos sobre a contratação de estrangeiros para trabalhar no Brasil e expatriação de profissionais brasileiros para o mercado de trabalho no exterior.

Estrangeiros no Brasil – motivações corporativas

A experiência relatada pelo João, diretor de RH de uma empresa multinacional do setor da mineração, com matriz no Canadá, nos aponta como principal motivação para que a sua empresa busque profissionais no mercado global o conhecimento específico desses profissionais para dirigir e assessorar uma atividade inédita no Brasil. Quando indagado sobre o que levou a empresa buscar esses profissionais no mercado internacional, ele respondeu: “Basicamente, é porque são especialistas em vanádio, que é um mineral que não tem ocorrência nas Américas; é a primeira mina das Américas. Então, nós tivemos que buscar estes profissionais, em países que tivessem experiência em explorar.”

O entrevistado aponta que há condicionantes do Ministério do Trabalho no Brasil para a contratação desses profissionais com a finalidade de proteger o mercado de trabalho brasileiro, além de haver exigências que garantam as condições de trabalho do profissional estrangeiro no Brasil. Estes trabalhadores não podem ser terceirizados e a empresa deve “[...] comprovar que eles têm condições de moradia, sustento, assistência médica e seguro de vida custeados pela empresa”, o que acarreta, segundo João, um custo três vezes maior que o da contratação de um profissional aqui no Brasil. Assim, como afirma João, não faria sentido para nenhuma empresa empregar todo este custo sem que houvesse retorno. No caso desta empresa, o retorno está relacionado com a diminuição dos riscos de não dar certo o novo negócio pelo fato de contar com profissionais experientes na nova atividade que está sendo desenvolvida pela empresa no Brasil.

Em relação ao perfil dos profissionais, João nos conta que são bastante maduros, têm entre 50 e 75 anos de idade, sendo um de nacionalidade equatoriana e dois britânicos. No caso dos profissionais britânicos, que são os que têm mais idade, estes já são habituados a viver com suas famílias em outros países, têm dupla ou tripla cidadania, têm filhos e netos também vivendo em outros países, assim a adaptação

ao Brasil foi tranquila. Entretanto, o profissional equatoriano, o mais jovem dos três, com 50 anos, justamente em função das dificuldades de adaptação, optou por manter a família no país de origem e trabalha num ritmo de revezamento entre Brasil e Equador, numa escala de 45 dias no Brasil e 15 dias de folga no Equador.

A base de dados do Ministério do Trabalho revela uma continuidade crescente de ingresso de executivos estrangeiros no País desde 2009. Isso pode ser confirmado na tabela a seguir, elaborada a partir dos dados do relatório de Autorizações de Trabalho Permanente, que realiza o acompanhamento do ingresso de executivos integrantes de direção de empresas no Brasil, com atualização em 31/03/2013, e do mesmo relatório com data de atualização em 30/09/2012 (BRASIL, 2013).

Tabela 2: Dados sobre ingresso de executivos estrangeiros de 2009 a 2013.

País	2009	2010	2011	2012	1º Tri. 2012	2013
JAPÃO	136	199	250	276	59	64
CORÉIA DO SUL	63	158	176	135	32	42
ESPANHA	38	90	116	157	37	39
PORTUGAL	62	62	137	147	25	28
EUA	51	63	99	106	31	25
FRANÇA	56	56	71	118	28	20
CHINA	23	33	80	63	13	17
ALEMANHA	21	47	41	51	7	14
REINO UNIDO	26	21	27	23	7	10
ITÁLIA	46	75	68	95	17	9
OUTROS	180	211	273	236	43	51
Total	702	1015	1338	1407	299	319

Fonte: Relatório de Autorizações de Trabalho Permanente 31/03/2013 e atualização de 30/09/2012 (BRASIL, 2013).

- Expatriação de brasileiros – estratégia das empresas e as competências necessárias

Com o mesmo diretor de RH referido anteriormente, conversamos sobre expatriação de empregados do Brasil. Ele relatou sua experiência com a expatriação, trabalhando anteriormente em RH em duas empresas, sendo responsável pelos processos ou programas das

empresas que enviavam os seus quadros para o exterior. Uma empresa é de um grupo anglo-holandês, do setor de bens de consumo, que atua no mercado brasileiro desde 1929, e a outra empresa é do setor de mineração que, segundo nosso entrevistado, é líder mundial na exploração de diamantes.

Sobre os profissionais selecionados para participar desses processos ou programas, João nos informou que são escolhidos os que já possuem uma experiência de trabalho na empresa de dois a cinco anos e nos quais tenha sido identificado um potencial de desenvolvimento de carreira.

“Normalmente, o que as empresas fazem é levantar o potencial de desenvolvimento de carreira que estes profissionais têm. Basicamente dois eixos são avaliados: liderança e capacidade de produzir resultados. [...] Se vê muitos estilos de lideranças voltadas mais para características participativas e consultivas. Pessoal que tem característica de liderança rígida, geralmente não faz este tipo de trabalho. O segundo eixo, o do resultado, são pessoas com desempenho alto, resultados acima da média. Os dois aliados.”

Quando perguntamos qual o objetivo da empresa ao enviar um profissional para atuar no exterior, nosso entrevistado disse que os planos de carreira dessas empresas são desenvolvidos a nível mundial, e não local. Às vezes, alguns profissionais nunca mais voltam para atuar em seu país de origem, pois rodam o mundo ocupando cargos sucessivos em distintas posições geográficas. Outras vezes, esses profissionais estão passando por um ciclo para assumir posições maiores, mais altas na empresa. *“Sai como gerente e volta diretor. Ele sai diretor e volta CIO ou presidente”*. Porém, existem riscos ao longo desta trajetória, conforme manifesta:

“Mas no mundo corporativo você não pode assegurar que um profissional vai assumir um cargo que estava previsto dois a cinco anos antes, quando ele saiu. Há um risco enorme de, quando este profissional termina o prazo dele, não ter mais para onde voltar. E ele é ciente disso.”

Outro aspecto interessante é levantado por João no seu depoimento, quando afirma que *“Com a expatriação, você quebra a noção de participante do seu país de origem”*, porque, segundo nos expôs, na maioria das vezes, o profissional expatriado tem seu contrato

de trabalho rescindido com a empresa local para firmar novo contrato, agora pela matriz ou pela empresa do local onde vai atuar. Ou seja, seu país de base muda. Além disso, somente tem depósitos de INSS e Fundo de Garantia por tempo de serviço se já se sabe da possibilidade do seu retorno, do contrário, não. Ele nos informa que, inclusive, o CPF fica inativo, assim como a condição de contribuinte no País.

Assim como o Brasil, alguns países também adotam restrições ou condições para o trabalho de estrangeiros. Existem países que permitem a permanência de trabalhador estrangeiro somente o tempo necessário para a transferência do conhecimento daquele profissional a um profissional do país. Assim, as transferências devem ser por prazo determinado para estes locais, tendo então um caráter temporário.

João relata o caso de uma transferência frustrada que ocorreu com um gerente da empresa de mineração, a especializada em diamantes. Este profissional foi, de certa forma, forçado a uma transferência para o Zimbábue porque a empresa estava desativando a área no Brasil na qual ele atuava e, com o intuito de mantê-lo, em função do alto nível de conhecimento técnico, propôs a transferência. Apesar de ter experimentado sozinho alguns meses antes o local para onde migraria, ao mobilizar a família, desistiu após 17 dias no novo local de trabalho.

“Geralmente as expatriações estão ligadas ao desenvolvimento de características gerenciais e comportamentais destas pessoas, que são muito desprendidas. Quem busca carreira internacional, não tem muita afinidade e vínculo com o país de origem, não. Geralmente aspiram posições que são encontradas em outros países ou no país da matriz. Eles procuram subir mais e mais ainda. O cara que vira diretor quer virar diretor regional, depois mundial e daí ele quer ser presidente. Aí o céu é o limite!”

Perguntamos ao nosso entrevistado sobre como é visto o profissional que está em ascensão, mas não está disposto a uma carreira internacional. Ele nos informou que, mais do que se imagina, esses profissionais mudam de empresa e vão buscar espaço para crescer profissionalmente em outras organizações. Até porque, segundo percebe, “[...] pessoas com alto potencial e performance não têm muita paciência com políticas internas para chegar onde querem”. Forçam as empresas a aplicarem planos de retenção, mas caso não sejam atendidos, mudam.

- Um relato pessoal do profissional de RH

O nosso entrevistado, apesar de nunca ter sido expatriado, já desenvolveu diversos trabalhos temporários de curto prazo no exterior. Conversamos sobre estas experiências. No seu caso, por atuar na área de RH, nos disse que geralmente os profissionais dessa área têm envolvimento muito grande com todas as mudanças, inovações e implantações que ocorrem nas empresas.

“Todas as mudanças que envolvem questões atitudinais, para evitar reações e ganhar tempo nas implantações, envolvem pessoal de Recursos Humanos. Mas o principal é que há um perfil que é avaliado, porque a empresa não pode errar no profissional que ela investe. Quando ele retorna para o país, tem que ter a certeza que vai ser implantado dentro do prazo e do custo esperado.”

Após questionarmos como avalia suas experiências no exterior, João relatou que profissionalmente as considera muito válidas por lhe proporcionarem exposição internacional e contato com colegas de trabalho de todas as partes do mundo: *“Naquele momento, você é um world citizen, cidadão do mundo”*. O entrevistado justifica este sentimento pelo fato de estar em contato com pessoas de diferentes continentes, que apresentam índices de desenvolvimento diferentes, tanto em relação ao negócio em comum que os reúne naquele momento e situação quanto em relação às condições socioeconômicas de diferentes países.

“Numa conferência dessas, tinha países que estavam na posição 140, mas também os que estavam na posição 1 ou 2. Lidar com países desenvolvidos e com atrasados, com situações de excelência e outras de precariedade, a riqueza vem da diversidade. Lidar com o multiculturalismo. Então, é um enriquecimento muito grande, este tipo de oportunidade.”

Já no âmbito pessoal, para nosso entrevistado, a maior dificuldade enfrentada nas suas experiências foi a distancia da família. Diz, inclusive, que por melhor que sejam as condições de hospedagem, alimentação, até mesmo programação cultural local, *“[...] depois de um mês, já está no buraco”*. Estes programas de trabalho e formação no exterior, *“[...] emocionalmente, são difíceis”*. Relata que, por ocasião de uma dessas experiências, seu filho estava prestes a nascer e que, para

poder acompanhar ao menos o parto, teve de antecipar a cesariana para trinta e nove semanas. E complementa,

“Esses compromissos, eles têm data e não interessa se é seu aniversário, aniversário de casamento. Aniversário da sua filha de quinze anos. O seu comprometimento e compromisso com a empresa tem que ser de 100%. Esse é o preço que as pessoas pagam. É uma liberdade muito restritiva que você tem, em situações de programas no exterior. Porque você não participa sozinho, você tem custos muito altos de consultoria externa, de acomodação, são eventos que são muito caros. Então a dedicação tem que ser grande.”

Quisemos saber desse profissional se hoje ele estaria disponível para uma atuação no exterior, ao que ele nos respondeu que precisaria analisar. Argumentou que já estava perto de fazer 50 anos e que, para algumas propostas, não estaria mais disposto e que, a princípio, não se colocaria numa posição de recusa, mas que não estaria disposto a uma situação que chama de desbravamento, ou seja, de ir para um país pobre ou com situação de guerra, como muitos países da África. Aceitaria sim, ir para o Canadá, a Austrália, os Estados Unidos. Mas participaria de campanhas em países pobres, estaria disposto a transferir conhecimentos, a ajudar de alguma forma.

João não abre mão de ter acesso à moradia num bairro de classe média alta, ter assistência médica, ir a *shopping*, comprar o que acha que está ao seu alcance e viajar de férias. No entanto, conforme nos coloca, se estivesse numa situação de desemprego e aparecesse uma oportunidade internacional, aceitaria tudo o que disse que não aceitaria, porque, segundo justifica, depende do momento profissional e da necessidade.

João fala ainda das pessoas ambiciosas que se colocam no que ele chama de carreirismo frenético, o que descreve como pessoas dispostas a qualquer situação, não importando o preço a ser pago, mas somente aonde querem chegar. Nosso entrevistado nos diz que este não é o seu caso, e completa relacionando que nas suas prioridades estão *“Primeiro Deus, depois minha família, depois o meu trabalho. O trabalho eu encontro em vários lugares. Deus e minha família eu só encontro em um lugar.”*

Ficamos curiosos e indagamos João sobre o quanto ele supõe que este perfil, que ele chamou de carreirista frenético, tem incidência no mundo corporativo. Na sua percepção, três pessoas em cada 10 estariam dispostas a qualquer coisa em troca de ascensão profissional. *“Inclusive,*

passar o outro para trás. Mentir, procrastinar, protelar, se envolver em projetos que talvez não tivessem sucesso, mas para aparecer”. E associa a esta posturas os muitos casos de escândalos de corrupção no Brasil, incluindo, na sua análise, também os profissionais que atuam no cenário político e que não teriam o mesmo controle de suas ações, como ocorre nas organizações privadas.

“Esses escândalos que a gente tem aí. Isso é um carreirismo frenético. Pessoas que não têm uma visão ética, de valores, uma visão de honestidade, não têm esse princípio. Isso acontece no mundo corporativo, só que pela governança corporativa, pelos mecanismos de controle que são impostos, os quais muitas vezes são externos, e não internos, principalmente nas empresas que têm ações em bolsa, você não vê isso de forma deliberada.”

3.2 COMO PENSAM OS QUE ESTÃO DO OUTRO LADO – OS EXPATRIADOS

▪ A Partida

Para captar as percepções de quem está fora do País por motivação profissional, realizamos entrevistas com três pessoas que vivem expatriadas: um profissional que atua na área de tecnologia da informação e que foi convidado a integrar a matriz da empresa na qual trabalhava no Brasil e a sua esposa, que estão morando nos Estados Unidos desde 2008; o outro atua no setor varejista e foi recrutado pela rede social de contatos profissionais, chamada LinkedIn, para trabalhar em Dubai, no início deste ano.

Como nos contou Paulo, o profissional da área de tecnologia da informação, que ocupa atualmente o cargo de Gerente de Desenvolvimento de Software, com abrangência de atuação para Brasil, Estados Unidos e Índia, sua trajetória profissional ainda no Brasil foi de mobilidade ascendente – estava crescendo em termos de cargo e responsabilidade e, conseqüentemente, de remuneração quando foi convidado para integrar a equipe da matriz de sua empresa, localizada nos Estados Unidos.

Para Paulo, era sabido que havia chegado ao máximo de desenvolvimento em termos de cargo na empresa em que estava e sabia que crescimento profissional implicaria provavelmente em uma transferência para o exterior. Quando perguntamos a ele em que momento decidiu que mudar de país era uma necessidade profissional,

Paulo respondeu dizendo que, na verdade, foi uma oportunidade que ele aproveitou. Considerava-se feliz e satisfeito com o salário que recebia e sabia também que já havia chegado ao máximo da sua categoria na empresa no Brasil, então resumiu *“Então eu vi que não tinha mais para onde crescer, e quando apareceu a oportunidade, eu agarrei.”*

Além da sua motivação por crescimento no trabalho, ele se declarou feliz pela sua transferência ter sido para os Estados Unidos, o que para sua área significa estar no centro do desenvolvimento de tecnologia e ter contatos com as principais empresas do setor, que são americanas.

Antônio, que trabalha atualmente como Líder de Empreendimento no setor varejista, em Dubai, com abrangência de atuação do seu cargo para os Estados Unidos e o Oriente Médio, desenvolveu sua carreira nos últimos 10 anos no Brasil também no setor varejista. Ele nos relatou que a mudança de país não estava nos seus planos, que foi uma oportunidade que surgiu. Motivado pela exposição a uma cultura diferente e pelo aprimoramento da língua inglesa, aceitou o trabalho.

Quando questionados sobre o que consideravam fundamental por terem sido escolhidos, as respostas de Paulo e Antônio apresentaram o conhecimento técnico nas suas respectivas áreas como o principal. Antônio ainda considerou o conhecimento da língua inglesa como importante. Já para Paulo, como a língua não era uma habilidade que possuía, apesar de não ter sido impeditivo, foi de certa forma uma barreira, por exemplo, nas entrevistas, que foram todas feitas em inglês.

- Lá fora – o profissional e o pessoal

Ana, a esposa de Paulo, no início contou que se sentiu perdendo profissionalmente, porque seu marido foi empregado e ela ficou sem perspectiva profissional. Ela se mudou recém-formada em Psicopedagogia, profissão que não existe nos Estados Unidos. Entretanto, decidiram juntos que, se fosse necessário, com a perspectiva de que a experiência poderia não dar certo, retornariam a qualquer momento. Mas, segundo Ana, encararam da forma mais positiva possível, pois no mínimo aprenderiam outra língua. No segundo momento, após a mudança de país, Ana disse que pensou em si e foi estudar, fez mestrado e agora já se sente definitivamente ganhando com esta experiência.

Em relação à adaptação no novo país e à sociabilidade dentro e fora do trabalho, Paulo e Ana relatam terem sentido dificuldades, principalmente no que se refere à língua e aos costumes. Segundo Ana:

“Por mais que tivéssemos encarando positivamente falando, é complicado, porque parece que você nasceu de novo com vinte e poucos anos de idade. Você não sabe falar direito a língua, você não entende muito das regras, das leis. Desde dirigir um carro até convivência, ir num supermercado. Ter colegas de trabalho e relacionamento pessoal é bem a passos de formiga mesmo.”

Segundo Paulo, a relação social com os colegas fora do trabalho, algo que é habitual no Brasil, é bem mais difícil nos Estados Unidos. Primeiro, como nos fala, em função da faixa etária, pois a maioria dos colegas é mais velho, tem família e não tem disponibilidade para uma saída após o trabalho se não existir uma programação prévia.

O outro aspecto apontado diz respeito ao que chamaram de foco no trabalho e nos resultados desse trabalho. Paulo percebe que a maioria dos colegas não quer saber de cafezinho ou conversa de corredor.

Antônio não manifestou nenhuma dificuldade, dizendo que, como Dubai é composta por 90% de estrangeiros, sente que as diferentes culturas são respeitadas, sendo uma cidade bem estruturada com laser e cultura, em que a simpatia dos brasileiros é bastante apreciada. Por esta diversidade, a adaptação com a culinária não é problema, mas o que chamou a atenção dele foi o fato de ser proibido o consumo de bebidas alcoólicas em locais públicos. No ambiente de trabalho, percebe um clima colaborativo entre colegas do mesmo departamento e de departamentos de suporte à sua atividade, e considera que *“Em geral existe uma comunicação clara, objetiva e assertiva sobre solicitações de tarefas e objetivos a serem alcançados”*.

Em todos os ambientes, esses profissionais relataram que as equipes de trabalho eram compostas por profissionais de outras nacionalidades e outros continentes. Somente Ana, quando falou de sua experiência como professora de educação infantil, nos contou que a maioria dos colegas eram, além de americanos, oriundos da América Latina.

- Cenário econômico mundial e do Brasil nos últimos cinco anos – a crise!

Em relação ao cenário econômico mundial e brasileiro, pedimos aos nossos entrevistados que comentassem brevemente a situação. Eles rapidamente lembraram-se da crise financeira ocorrida em 2008, nos Estados Unidos, e que ainda é sentida, assim como sua repercussão na Europa e nas demais economias mundiais. Paulo, entretanto, comentou que a crise lá não se compara com as crises no Brasil, dando a entender que seus efeitos negativos são em menor escala. Sobre o Brasil, o que percebem vivendo no exterior é que já está sendo reconhecido como potencial de investimentos externos e que a economia brasileira está em expansão. Então, questionamos os efeitos deste cenário em relação aos impactos sobre o perfil profissional das suas respectivas áreas.

Para Antônio, *“Em momentos de crise, os profissionais precisam assumir uma postura flexível devido a estes fatores externos, fazendo com que novos caminhos e planos sejam remanejados. Flexibilidade e adaptação a novos cenários devem fazer parte dos perfis de profissionais da área de gerenciamento de projetos.”*

Paulo diz que, nas empresas americanas, a principal estratégia é a de cortar custos, o que implica em demissões e necessariamente sobrecarga de trabalho – sem receber a mais por isso – para os que ficam. Entende que, assim, os profissionais tiveram de se adaptar às novas condições, considerando ainda que quem estivesse insatisfeito não teria a possibilidade de troca de emprego porque as empresas também não estavam contratando.

- Expatriação: situação temporária?

Quisemos saber desses profissionais se imaginavam a situação de expatriação que estavam vivenciando como uma situação temporária, uma vez que todos manifestaram não estar buscando necessariamente carreira internacional, e se faziam planos ou aceitariam trabalhar em outros países. Antônio disse que considera seu perfil como o de um profissional que fica estabilizado em uma mesma empresa, mas que tem a expectativa que essa experiência em Dubai dure oito anos e que depois volte para o Brasil. No retorno, serão avaliadas questões como *“[...] segurança, estabilidade financeira, qualidade de vida e adaptação da família”*.

Ana nos contou que enquanto estiverem felizes renovarão o visto. Disse, ainda, que sente que poderiam viver em outros países por conta de terem passado pela experiência atual e é como se estivessem preparados para se adaptarem em outros lugares. No entanto, ela acha

mais provável que fiquem nos Estados Unidos ou retornem para o Brasil, concluindo: *“Acho que é mais fácil. Eu não sei se eu encaro estudar outra língua não”*.

Seu marido disse não ter uma ideia conclusiva a esse respeito e que, para retornarem, teria de ser em melhores condições do que eles têm vivido nos Estados Unidos, e afirma achar difícil alcançar no Brasil a mesma condição. Mas, manifesta:

“Não descarto essa ideia [de ter experiência profissional em outros países], eu tinha a intenção de ir para a Europa. Mas, nesse momento, economicamente não é viável. Não estou descartando no futuro ir para a Europa ou uma Austrália da vida.”

- Profissional global

Os três entrevistados disseram que não conheciam a denominação profissional global. Entretanto, Antônio interpreta o termo como *“[...] perfil de profissional que possui habilidades para atuação no mercado global”*. Na concepção de Paulo, é *“[...] o profissional que seja capaz de lidar com equipes diversas, lidar com equipes em diversas localizações, que trabalha com essas equipes e que sabe falar provavelmente mais de duas línguas – isso eu diria que talvez seja uma visão de trabalhador global”*.

Quais as qualificações de um possível substituto? Isso foi perguntado aos entrevistados Antônio e Paulo. O primeiro se referiu a ter *“[...] pró-atividade, boa comunicação, bom relacionamento, organização e flexibilidade”*; o segundo falou em ter *“[...] boa comunicação para lidar com outras áreas, como vendas, negócios, áreas que interagem com o cliente, que precisa ter uma boa comunicação e visão de toda a empresa, que também seja capaz de trabalhar sob pressão e saiba lidar com vários problemas ao mesmo tempo”*.

Nossos entrevistados não fizeram MBA, mas disseram estar planejando fazê-lo. Em relação à profissão dos pais dos nossos três entrevistados, sabemos que dois deles foram ou ainda são metalúrgicos e o terceiro é comerciante; quanto às mães, uma é dona de casa, outra é faxineira e a terceira é professora. Estes dados sugerem uma mobilidade social desta segunda geração.

3.3 A EXPERIÊNCIA DE QUEM FOI E VOLTOU

Pedro é um engenheiro de minas que trabalhou durante um ano e meio na Angola, no continente africano, no processo de reconstrução do país após anos de guerra civil. Pedro foi convidado para gerenciar o setor de Mineração, sendo responsável pela prospecção e licenciamento de novas áreas e pela instalação e operação de equipamentos de produção de agregados para aplicação nas obras de reconstrução nacional de Angola, a serviço de uma grande construtora brasileira.

Quando Pedro recebeu este convite de trabalho, já contava com mais de 20 anos de profissão. Motivado pela vantagem financeira e pela experiência internacional, junto com a família decidiu que valia tentar, até porque, como disse, ninguém vai para Angola passear para conhecer, e esta também era uma motivação especial do nosso entrevistado – o destino Angola. Além dos motivos já citados, ele nos diz que:

“É uma aspiração que se tem logo que se forma. Nessa nossa área, o Brasil, apesar de ter grandes mineradoras, as grandes minas estão fora do Brasil. Estão no Chile, na Austrália, no Canadá e nos Estados Unidos e na África do Sul. Então, aquela vontade de estar fora está conosco sempre. Nem que seja para ir lá, quebrar a cara, e voltar. Todos os profissionais desta área tem esta vontade, são raros os casos dos que preferem ficar aqui e ter uma função mais burocrática.”

Pedro também percebe esse convite de trabalho como resultado da própria trajetória profissional pois, conforme nos disse, “[...] mesmo que você não trabalhe com estas pessoas, elas sabem de ti, provavelmente algum dia foram visitar alguma mineração onde eu estava de gestor e viram alguma coisa que interessou”. O entrevistado afirma, ainda, que, no setor de mineração, os profissionais se conhecem muito, pois são poucos e têm poucas escolas.

“[...] nesse ramo da mineração, as coisas são muito dinâmicas e as pessoas são poucas. Então, sempre que você encontra com um profissional e começa a conversar, vai ver que estudou com um irmão dele ou com o pai dele, ou com algum amigo que se formou com ele.”

Sobre o período que passou na Angola, relata que, já na chegada, começou a conhecer o país. Chegou num aeroporto que considera ter condições muito ruins e lá mesmo percebeu que as pessoas sabiam o que

ele estava indo fazer e que, de certa forma, se ressentiam de saber que um angolano poderia estar no seu lugar.

Passada esta sensação inicial, Pedro avalia como ponto favorável a permanência do expatriado na condição em que ele se encontrava devido à atenção e ao suporte oferecido pela empresa. A recepção dos colegas que já estavam adaptados foi benéfica, tinha boa moradia, bons carros e o reconhecimento por parte da empresa do trabalho que desempenhava, como descreve:

“O diretor da empresa, quando conversava com a gente por telefone ou Skype, o respeito dele era visível. Ele mesmo dizia, é muito fácil falar das coisas do lado de cá do oceano. Agora quero ver pisar aí e fazer o que vocês estão fazendo. Porque ele sabia que não era fácil.”

Sobre o período que esteve trabalhando naquele país, Pedro contou-nos que a convivência fora do trabalho era principalmente com os colegas, a maioria brasileiros e poucos e raros angolanos.

No âmbito profissional, disse que sempre tiveram apoio do governo, para quem prestavam serviço, além de sentirem neste contato também o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e a sensibilização que tinham pelos profissionais brasileiros por estarem no país deles e deixarem suas famílias no Brasil para ajudar na reconstrução da Angola. Ainda nas relações de trabalho, nosso entrevistado comentou como uma marca, um traço destas relações, os subornos e as corrupções que havia muitas vezes para que o serviço transcorresse como deveria, para que os licenciamentos tivessem êxito.

Perguntamos a Pedro sobre sua disponibilidade em trabalhar em outros países, e ele inicialmente disse que, após o seu retorno, surgiu uma oportunidade de ir para Austrália, ao que ele respondeu a quem lhe fez o convite que este estava atrasado em relação a ele uns 10 anos e que, “[...] com 50 anos, ninguém quer mais fazer determinadas aventuras assim”. No entanto, disse que, pela experiência que teve, pela satisfação profissional e pessoal que essa experiência na Angola lhe proporcionou, aceitaria um convite para retornar para lá. Além do que, segundo o entrevistado, a expatriação lhe rendeu e ainda rende frutos; os empregos que obteve após ter trabalhado fora do Brasil ainda são resultado de contatos, de indicações ou mesmo da valorização daquela experiência, obtendo um maior respeito na área em que atua.

Quando falamos sobre cenário econômico mundial e brasileiro nos últimos cinco anos, Pedro comentou a crise de 2008 e seus impactos pelo mundo; falou sobre o avanço da economia chinesa, os domínios

que esta vem estabelecendo em diversos setores e os riscos para os países que podem se tornar dependentes. Comentou que o Brasil tem sido apontado como “a bola da vez”, com grande potencial de desenvolvimento, porém, falta infraestrutura no país, exemplificando que produzimos soja, mas não temos rodovias para transportá-la. E sobre sua área especificamente, comenta:

“O profissional brasileiro de mineração teve nos últimos anos um grande reconhecimento internacional. E eles passaram a escolher onde querem trabalhar. Estão vindo aí uns profissionais de Portugal e espanhóis, que estão sem emprego lá. Mas não chegam a ameaçar a nossa hegemonia. Acredito que tenha lugar para todos. Todo o dia aparece uma empresa nova, uma mina nova. Só depende da boa vontade política de fazer com que tudo funcione.”

- **Influência no perfil**

Pedro diz que nunca ouviu falar de profissional global, mas arrisca uma definição: *“Acredito que seja um profissional que tenha qualificações em qualquer lugar do mundo”*. Mas percebe a transformação ocorrida no perfil dos profissionais da sua área desde o seu início de carreira. Segundo relatou o engenheiro, na época em que ele se formou, o egresso estava pronto para ir para o campo, fosse obra ou mineração; quanto ao profissionais atuais, considera que poucos querem este contato com o campo, além de buscarem rápida ascensão: *“[...] o engenheiro mesmo, ele quer sair e em um ano ele já quer ser diretor”*.

Caso fosse contratar um profissional para o seu cargo/função, Paulo afirma que o profissional teria de conhecer um pouco do que vai fazer e conhecer bastante da área financeira e de mercado, mas que a técnica ficaria para segundo plano, pois a atuação esperada seria principalmente para ser gestor de pessoas e contratos.

Pedro não fez MBA e acha que talvez seja um pouco tarde, e comenta que também fica em dúvida por tomar o tempo que poderia estar com a família. Pedro é filho de mãe costureira e de pai militar da reserva da marinha que estava na Segunda Guerra Mundial.

3.4 O EMPRESÁRIO

Celso é um empresário de Florianópolis que dirige um grupo de empresas de diferentes negócios e que nos últimos anos vem atuando para expandir seus mercados para além do Brasil.

No sua percepção, a busca de conhecimento e a atuação no mercado internacional é, de certa forma, uma necessidade para sua manutenção e seu desenvolvimento como empresário, em decorrência da sua atividade e forma de atuação.

Ele relata que a busca efetiva de parceiros de negócio ocorreu a partir da demanda de um cliente seu. Esse cliente atuava num segmento e utilizava determinada matéria-prima para sua atividade, porém, sentindo que seu fornecedor já não conseguia atender a sua demanda, verificou no mercado com quem mais poderia contar como fornecedor. Neste momento, como nos contou nosso entrevistado, ele percebeu que havia uma demanda de mercado não atendida e que poderia atuar neste segmento. Sentindo que precisava de suporte para esta operação, que passava a tratar de importação e exportação, buscou apoio de Celso. Então, Celso sentiu que precisava sair do País, e relata que: *“Quando ele me mostrou o material, achei fantástico. [...] Aí, poxa, eu fui estudar o mercado. Por isso que surgiu a necessidade de botar o pé lá fora do Brasil”*.

Além do interesse profissional, Celso nos contou que desde a juventude sonhava com experiências internacionais.

“[...] quando eu tinha 18 anos, eu pensava assim: depois do serviço militar, depois do quartel, eu vou morar na Nova Zelândia ou Austrália. Quando eu vi, eu estava casado, com dois filhos e não tinha buscado este sonho de mundo. Estou fazendo agora com 50 anos”.

Ao longo da sua trajetória profissional como bancário, no decorrer de vinte três anos, trabalhou em cinco bancos diferentes, almejando ao cargo de diretor. Seus planos sempre foram abertos e dedicou-se a seu intuito de ser diretor, sendo transferido para várias cidades, a trabalho, entre Rio Grande do Sul e Santa Catarina, por dezessete vezes, vivendo longe da família em alguns destes endereços. Sempre buscando formas de se destacar com as melhores colocações possíveis, nos conta que:

“Eu tive sempre que passar em primeiro lugar nos concursos e forçar inscrição para poder crescer. Não vai pensar que banco me pagava

luva pra eu ser mais um. Pagava luva para vir e ser diferente, transformar”.

O entrevistado afirmou que, como as agências bancárias são ranqueadas e os seus desempenhos e resultados são medidos para basear as promoções dos profissionais, quando ele trocava de banco, sempre negociava algo a mais ao perceber o interesse do novo empregador. São “as luvas”, as quais ele se refere como sendo algo semelhante à negociação de passe de jogador de futebol. Inclusive, manifestando que, ao fazer isso, inovou na sua área em 1994, porque antes dele ninguém nunca havia ouvido falar em negociação de luvas ou venda de passe de gerente de banco.

Um quebrador e ao mesmo tempo criador de modelos, é como o entrevistado se define em relação ao aspecto de inovar ou fazer algo que as outras pessoas não esperam de você, isso tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Ele se sente assim, conforme nos contou, porque perdeu o pai com um ano de idade, vítima de um acidente, e a mãe foi enganada pelos familiares e não pôde assumir sua parte da herança e teve de criar os seis filhos com muitas dificuldades.

Celso relata que começou a trabalhar aos 11 anos, lavando peças em uma oficina mecânica, e, aos 13, percebendo que “[...] *não havia futuro ali [...]*”, pediu ao seu próprio empregador que assinasse como responsável para se candidatar a uma vaga de *officeboy* num escritório de contabilidade. Antes dos 18 anos, foi trabalhar numa empresa em São Paulo, voltando um ano depois para o serviço militar; ao término deste, iniciou sua carreira de bancário.

“Sempre falo assim, de quebrar o modelo onde você vive. Então eu vim de um modelo ruim e quebrei o modelo, mas não ruim por vontade da minha família, modelo ruim pelas condições que foram impostas. Mas eu consegui quebrar o modelo. E eu sou o nenê lá em casa, só que eu consegui quebrar o modelo e dar exemplo pro meu irmão mais velho. O meu irmão, hoje, tem duas lojas. Eu consegui quebrar o modelo e ver as minhas irmãs mais velhas, que são quatro meninas e depois dois meninos – das quatro meninas, duas já faleceram –, mas as outras, depois dos 50, se formaram na universidade. Porque eu enchi o saco para quebrar o modelo [...]. Então por que que eu tenho que deixar um modelo bacana? Para os meus filhos chegarem ao modelo.”

Quando Celso estava bem próximo de alcançar seu objetivo – assumir o cargo de diretor no banco –, ele sentiu, já pela terceira vez,

que seu “tapete foi puxado”. Somado a isso, percebeu que financeiramente seus rendimentos aumentariam em 50% se tivesse seu próprio negócio, então, como nos disse, “*acendeu a luzinha*” e pensou consigo que tinha talento para isso. Assim, pediu demissão e abriu sua primeira empresa.

As empresas de Celso já têm oito anos de vida, sendo que a atividade inicial da primeira foi a prestação de serviço na área financeira com *factoring*³ e consultoria, e atualmente tem negócios de importação e exportação, entre outros, com a Ásia Oriental e os Estados Unidos.

“Aí eu comecei com factoring e consultoria. Para fazer factoring, eu não tinha grana. [...] mas eu sabia que tinha credibilidade, e podia estar captando com amigos, com clientes, esse valor para fazer factoring. Eu sabia também dar muita consultoria, porque eu fiquei 22 anos na bancada de um gerente ouvindo problema e ouvindo soluções também. Então tu sabes, numa atividade, o que é que dava certo e o que dava errado. E as pessoas falavam por que é que estavam mal, porque estavam fazendo a atividade de forma errada”.

Na percepção desse empresário, seu desenvolvimento como empreendedor está relacionado com sua intuição para os negócios, seu conhecimento de mercado e muita sorte. Em relação ao mercado, comenta que: “*As pessoas querem ser parceiros de parceiros fortes. Então você não pode vender uma imagem que é pequenininho, coitadinho Não! Que se alguém te ajudar pode ser que tu dê certo*”. Por isso, seu grupo é formado por empresas com atividades distintas e complementares. Além disso, ele também apoia um instituto de solidariedade e promove ações filantrópicas às parcelas carentes da sociedade, como define.

A atuação no mercado internacional, segundo Celso, lhe proporciona principalmente aprendizagem de um modelo de gestão de negócios que entende ser possível de adaptar para o Brasil, conforme relata:

“E se tem uma coisa que eu estou aprendendo com o mercado americano é como se prepara para o comércio. Falam que americano é

³ Conforme definição do nosso entrevistado: *Factoring* é emprestar dinheiro e antecipar serviço, comprar título, comprar duplicata, comprar cheques pré-datados. Isso chama prestação de serviço na antecipação de recebíveis.

isso... Eles são as pessoas mais simpáticas possíveis. Mas querem te vender. São preparados para te vender. Você entra nas lojas, não tem ninguém que não receba você com bom dia e um sorriso. E pedem para você ficar à vontade. Só que quando tu estás numa reunião de negócios multinacional, eles não querem saber se você tem olhos azuis, se você fala bem, ou se você tem um conjunto de empresas no Brasil. Eles falam assim: ‘Quanto dinheiro você tem para este negócio? O que tu és lá não interessa, a gente quer saber o quanto você tem para este negócio, quanto de dinheiro você tem? Para isso você tem que ser interessante. Quanto você quer gastar nesse negócio.’

Então, isso vai te dando uma visão diferente de mundo. Nunca vou deixar de valorizar relações pessoais, mas a gente perde muito tempo em relações pessoais, em agradar, em ser simpático e fazer pouco negócio. Lá eles têm tudo isso, mas o mais importante é quanto você tem para colocar nesse negócio, ‘quanto de dinheiro você tem para gastar com a gente?’

Tu vais para a Coreia, tu vê como é que se faz o negócio. Tu vais para os Estados Unidos e vê como se faz o negócio. Rápido, rentável e objetivo. E é isso que eu quero implementar nas minhas empresas.

Então, essas coisas a gente tem que aprender lá fora. A necessidade de botar o pé lá fora é em função de você ver a oportunidade, de você ficar incomodado com a paralisia. Não, estou aqui, tá bom. Não! Eu me incomodo com a situação de conforto. E você começa a olhar lá fora e se você tiver uma pequena dose de coragem você se torna um empresário internacional.”

Nas suas experiências, percebeu também que a fluência em inglês é algo relativo. Primeiro porque a conversa é muito objetiva, assim a comunicação financeira mais técnica é que precisa ser transmitida. Considera que a língua não é impedimento para negociar no exterior, e que, no Brasil, conta com assessoria especializada para redação dos contratos de negócios em uma das empresas do mesmo grupo. Além de comentar que: *“Empresas globalizadas têm cinco línguas – alemão, italiano, francês, inglês, espanhol e até português”*.

Em relação ao cenário econômico mundial, nosso entrevistado relata ter sentido os efeitos, em seus negócios, da crise econômica do sistema financeiro americano de 2008, pois um importante sócio que perdeu dinheiro de outro negócio nos Estados Unidos resolveu sair da sociedade, o que deixou sua empresa numa situação difícil, mas que mais tarde foi superada. Já em relação à crise no mercado americano, com suas viagens de negócios, ele interpreta que já foi assimilada e o

país está em plena recuperação. Suas experiências no país, nesse momento, o ajudaram a aprender como se comportar em situação de crise, sendo este aprendizado importante, pois entende que: *“Fazer na abundância, todo mundo faz, até o mais incompetente dos incompetentes. Agora, na crise, na dificuldade, só aquele que se prepara”*.

3.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

É necessário reconhecer que o material que coletamos e que decidimos apresentar nesta síntese vai muito além das possibilidades de análise neste trabalho. Entretanto, achamos por bem permitir ao leitor conhecer de forma um pouco menos superficial estas histórias, trajetórias e narrativas sobre experiências atuais no mundo do trabalho.

Trataremos, a seguir, de analisar por assunto parte deste material, tendo como norte a percepção relacionada à expatriação – a mobilidade profissional que implica em mudanças de país –, as competências que tornam apto um perfil profissional supostamente ideal, transpassadas pelas questões da crise de 2008 e do crescimento da economia brasileira. Isto na tentativa de que possa nos encaminhar para alguma compreensão que diga respeito a um perfil ideal de profissional global.

Precede a análise pretendida uma breve referência para as formas encontradas de nominar, na produção acadêmica, os profissionais que atuam no cenário de negócios internacionais.

3.5.1 Os designativos atribuídos aos profissionais de atuação no cenário global na produção acadêmica

A partir da busca por abordagens sobre profissionais globais, na produção acadêmica das ciências humanas, a fonte em que encontramos alguns trabalhos foi na área da administração de empresas. Nossa intenção não é a de estudo do profissional apresentado como global na literatura acadêmica, e sim na própria representação dos sujeitos e na mídia de negócios. Entretanto, o breve levantamento nas revistas acadêmicas de administração ajudou a verificar que existe uma área específica de gestão de recursos humanos voltada para a internacionalização. Assim, conhecer denominações que se referem aos profissionais que passam por experiência de expatriação e reconhecer a discussão sobre o profissional deste universo na área da administração também foi estimulante. Um trabalho mais aprofundado nessa literatura certamente apresentará novos horizontes para a pesquisa pretendida por

nós, mas como este empreendimento não está contemplado nos atuais objetivos deste trabalho e constitui-se de fato em outra pesquisa, poderá futuramente ser alvo de outra investigação nossa.

Encontramos alguns artigos dedicados ao estudo da internacionalização de empresas e, por conseguinte, de carreiras dos profissionais a elas vinculados ou que, de alguma forma, fazem referência ao papel desempenhado pelos profissionais da alta gerência no processo de internacionalização dessas empresas (HONÓRIO, 2008; RIBEIRO; OLIVEIRA; BORINI, 2012; HOMEM; DELLAGNELO, 2006; HOMEM; TOLFO, 2008; LIMA; BRAGA, 2010; BORGES, 2011).

Em dois artigos mais voltados ao processo das empresas, Ribeiro, Oliveira e Borini, (2012), quando analisam os fatores que influenciam uma aceleração da internacionalização percebida em empresas de base tecnológica, encontram as “habilidades gerenciais internacionais do empreendedor” entre outros fatores de relevância. Honório (2008, p. 148), em estudo sobre as motivações das empresas que buscam a internacionalização de seus negócios, constatou que “[...] aspectos gerenciais do ponto de vista dos interesses e das crenças, em face das atividades internacionais, também exercem um papel importante na motivação em favor das atividades internacionais”.

Entre os artigos mais interessados em discutir os processos, as técnicas e as concepções da gestão de recursos humanos internacionais, destacamos as denominações usadas para fazer referência aos profissionais expatriados. Lima e Braga (2010) utilizam os termos executivos globais; Homem e Tolfo (2008) referem-se a “[...] uma força de trabalho que seja fluente como profissional do mundo”. No artigo de Homem e Dellagnelo (2006), verificamos a denominação executivos “sem fronteiras”, com base na expressão “profissionais sem fronteiras”, usada por Gosling e Mintzberg (2003). E em Borges (2011), na citação que faz do conceito de carreiras globais de Peiperl e Jonsen (2007), temos duas designações de forma equivalente: gestor global e profissionais globais.

3.5.2 Expatriação e nomadismo profissional

Para um dos profissionais que entrevistamos, que é justamente um gestor de RH, a percepção que captamos é que a expatriação, para a empresa, está relacionada aos seus planos de desenvolvimento; este não é pensado em plataforma local, mas sim global, e consequentemente a

carreira do profissional precisa acompanhar esse desenvolvimento. Para a empresa, o profissional adequado é aquele que apresenta bons resultados, ou seja, que melhor cumpre as metas estabelecidas e demonstra capacidade de conduzir uma equipe de profissionais de forma “participativa e consultiva”, e não de forma “rígida”.

A expatriação pode ser uma preparação para assumir cargos mais elevados na estrutura de empresa, seja na sua base original ou não. A empresa investe recursos tanto na formação quanto no próprio processo de expatriação do profissional, que precisa estar comprometido em retornar este investimento para a empresa em forma de resultado do seu trabalho.

Existem riscos de âmbito pessoal e profissional de que a experiência não dê certo, e o profissional sabe e precisa avaliar e administrar. Quando nossa conversa guinou para relatos pessoais de atuações breves desenvolvidas por eles nos exterior, nosso entrevistado deu importância ao contato com as diversas culturas nos âmbitos profissional e pessoal, mas expôs também os impactos negativos que representaram nas relações familiares e a sensação de solidão experimentada pelo afastamento do lar.

Já em outras entrevistas em que conversamos com três pessoas que vivem atualmente expatriadas e uma que viveu nesta condição, percebemos que a maior ênfase que atribuem à expatriação é em relação às oportunidades que esta representa, seja de aprimoramento de uma língua, seja de conhecer outra cultura, seja de crescimento profissional e de maior retorno financeiro. Na verdade, todos eles mencionaram, em algum momento, estes interesses como os principais motivadores de aceitarem as propostas que receberam. O fato comum a esses profissionais foi terem sido convidados para os trabalhos que foram desenvolver sem terem se candidatado à vaga no exterior ou estarem necessariamente em busca disso.

Exploramos a questão do nomadismo relacionado à trajetória profissional visando criar um entendimento acerca de uma forma nova que nos parece de atribuir qualidade ao profissional ideal para o cenário corporativo global. Procuramos captar, nas entrevistas, a percepção dos profissionais e, de forma objetiva, questionamos sobre sua disponibilidade para novas mudanças de país com motivação profissional, buscando perceber a adesão ao trabalho independente de território. Para a maioria deles, novas mudanças em função do trabalho estão mais relacionadas ao retorno ao país de origem ou o interesse em ir trabalhar em países específicos, motivados pelo mercado na sua área,

mas também por razões pessoais, como desejo de conhecer a cultura do lugar.

Com base nos diálogos que estabelecemos com os entrevistados, podemos dizer que estes demonstraram pouco interesse em seguir uma trajetória profissional independentemente de localização geográfica. Ou seja, para estas pessoas, estar em situação de expatriação é uma condição que pode ser transitória, mas também pode ter um caráter mais durável, em que se firmam novos vínculos pessoais além do trabalho, uma sociabilidade semelhante a que tinham no país de origem. Logo, nada nas falas desses entrevistados nos leva a crer que são ou seriam adeptos de um nomadismo profissional indistinto, como a noção que nos chega por meio da mídia de negócios.

Um exemplar desta mídia comunica uma ideia de nomadismo como um desapego ao território original de profissionais que, em busca de crescimento profissional, financeiro, desafios e satisfação com o trabalho que realizam, não fazem distinção do território que sediará sua base de trabalho. Para Jim Matthewman, autor do livro “Os novos nômades globais”, isto se deve pelo fato de esses trabalhadores, nesta literatura denominados globais, possuírem uma mentalidade internacional e definem, dessa forma, um estilo de trabalho multicultural.

Buscamos outras referências para pensar sobre a noção de nomadismo em relação ao trabalho, encontrando em Grisciet al. (2006) a forma “nomadismo involuntário” aplicada na análise das consequências da reestruturação produtiva no setor bancário. Esta autora apoia-se em Richard Sente (2003) e no seu exame das consequências pessoais das transformações do mundo do trabalho sob o domínio do novo capitalismo, marcado por uma natureza flexível, para dizer que os sujeitos do trabalho bancário se encontram à deriva frente a um cenário de implementação de ações de reestruturação produtiva do trabalho, conduzidas por novos modos de gestão – programas de gestão de pessoas que implicam em mudanças e mobilidades involuntárias invadidas de incertezas quanto ao seu futuro profissional, concluindo:

Desse modo, em face das consequências humanas apresentadas, pede-se ao sujeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário um estilo de vida ou modo de existência que o constitua como sujeito da velocidade, do deslocamento e do desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser. O nomadismo involuntário pode, portanto, ser

tomado como uma das expressões da intensificação das experiências de ruptura que caracterizam o trabalho em reestruturação. (GRISCI et al., 2006, p. 39)

Encontramos outra referência sobre nomadismo na produção do sociólogo francês Michel Mafessoli, que dedica uma obra ao tema, que é abordado mais por ideias do que propriamente pelo desenvolvimento de um conceito, segundo Liberato (2002). Mafessoli constrói suas ideias acerca do nomadismo com a premissa que: “Tendo se tornado preponderante na modernidade, o sedentarismo, a territorialização individual (identidade) ou social (instituições) estaria dando lugar ao nomadismo e à errância.” (MAFESSOLI, 2001 apud LIBERATO, 2002, p. 226).

Liberato (2002) fala a favor da constante oposição de opostos no seu discurso e, nesse caso pontual, na ambivalência nomadismo-sedentarismo. Advoga que a pós-modernidade, por conta também de uma noção de períodos cíclicos em que há a alternância de valores, vive o momento em que se evidenciam o nomadismo e a errância na sociedade presente.

O homem pós-moderno estaria impregnado de errância, que transparece, por exemplo, nas migrações do trabalho e do consumo, nas migrações sazonais do turismo, das viagens, e nas migrações induzidas por desigualdades econômicas. Mas as ideias de nomadismo e de errância desenvolvida por Maffessoli se refere principalmente a não fixação numa profissão, numa identidade, numa família ou mesmo num sexo. Uma “sede do infinito”, que põe em movimento. (LIBERATO, 2002, p. 227)

Para Mafessoli (2001 apud LIBERATO, 2002), nomadismo se relaciona com uma pluralidade de valores e de papéis na sociedade por não se fechar numa territorialidade, em hábitos ou em uma identidade, impulsionando, por meio do desejo, pelas emoções, e não pela dimensão da racionalidade, o indivíduo à mudança. E assim acaba fundando, segundo acredita, novas bases para possibilidade de ser, o que implica numa ideia de desestruturação com poder de reordenar uma nova estrutura.

Segundo Mafessoli (2001 apud LIBERATO, 2002), a perspectiva de nomadismo está envolta de certo otimismo, numa noção de movimento motivado por uma falta de identidade do indivíduo, e, por consequência, gera uma situação que leva este a encontrar novas identidades, voltando a vincular-se a um território.

Castel (2008, p. 191), quando estuda o surgimento da atividade laboral sob a forma do assalariamento realizada por aqueles trabalhadores sem ofício e que não produzem mercadorias e, por isso, ficam sujeitos “[...] aos acasos das estações, das colheitas da boa vontade do proprietário que o emprega [...]”, conclui que, dessa forma, lhe é restrito criar vínculos familiares e de convivência em comunidade, de modo que “[...] a mobilidade é o atributo negativo da liberdade para os que nada têm a perder por nada possuírem”.

As diferentes perspectivas verificadas a respeito do nomadismo, sejam de ordem territorial, sejam em relação a espaços e posições ocupadas no mundo do trabalho, nos remetem à questão das disputas teóricas implicadas na produção das ciências sociais. Os cientistas sociais, como tradutores de uma dada realidade, não estão isentos das próprias ideologias, entretanto, é exatamente neste ponto que Gomes (2002, p. 23) demarca a ação desafiadora posta ao cientista social, qual seja de “[...] situar a construção do seu conhecimento, assim como a seleção dos problemas a serem tratados, nessa equação constituída pela tensão entre aproximação e distanciamento valorativo”.

Outro aspecto de mobilidade que procuramos observar nas entrevistas diz respeito à mobilidade social. De forma breve e ilustrativa da trajetória pessoal dos nossos entrevistados, questionamos sobre o exercício profissional dos seus pais. As informações obtidas, conforme se verifica na tabela a seguir, indicam certa trajetória de mobilidade ascendente deles em relação à geração anterior, associadas às profissões que exercem atualmente e possivelmente devido ao uso das oportunidades de trabalho que eles tiveram.

Tabela 3: Dados sobre mobilidade social.

Entrevistado	Cargo que ocupa atualmente	Formação Acadêmica	Pós Graduação <i>lato sensu</i>	Pós Graduação <i>stricto sensu</i>	Profissão do pai	Profissão da mãe
João	Diretor Administrativo / RH / Sustentabilidade	Administração	MBA Gestão Empresarial – FGV	Mestrado – Gestão Estratégica de Organizações – FEAD MG	Contador e advogado	Dona de casa

Pedro	Gerente de Pedreira	Engenharia de Minas	Engenharia Mineral – Escola Politécnica USP	Engenharia Mineral Poli – USP	Militar de carreira da marinha	Costureira
Antônio	Líder de Empreendimento	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Análise e Desenvolvimento de Sistemas – Senac RS	Não cursou	Metalúrgico	Faxineira
Ana	Professora de educação especial	Psicopedagogia	Não cursou	Mestrado em educação especial – University of Georgia	Não respondeu	Professora
Paulo	Gerente de desenvolvimento de Software	Ciências da Computação	Não cursou	Não cursou	Comerciante	Dona de casa
Celso	Diretor Presidente	Administração de Empresas	Marketing	Não cursou	Comerciante	Costureira

Fonte: Elaboração própria a partir das informações obtidas nas entrevistas.

3.5.3 Crise financeira 2008 *versus* dinamismo da economia brasileira – disputas de interpretação do contexto econômico

A percepção que obtivemos estimulando nossos entrevistados a comentar o cenário econômico mundial e brasileiro foi de que eles rapidamente se lembraram da crise financeira de 2008 nos Estados Unidos, que ainda é sentida, assim como sua repercussão, na Europa e nas demais economias mundiais. Dois entrevistados manifestaram-se no sentido de comparar a crise vivida nos Estados Unidos com situações de crise no Brasil. Para um deles, os efeitos negativos são bem mais sentidos aqui do que lá. O outro, que é empresário, manifestou seu entendimento nos dizendo que o mercado soube se reorganizar depois de passado o período mais crítico, aprendendo com os erros que levaram à crise e voltando a girar a roda da economia – o que é importante aprender com eles: como agir nestes momentos. Em outra fala, um entrevistado disse que é necessário uma postura flexível do profissional para se adaptar ao cenário em transformação.

Um dos entrevistados, ao comentar o cenário mundial, ateu-se à forma como avança a economia chinesa, estabelecendo domínios em diversos setores, alertando para os riscos para muitos países que podem

se tornar dependentes. Em três das conversas, aparecem ideias de como o Brasil está sendo reconhecido como potencial de investimentos externos e que a economia brasileira está em expansão, sendo que um dos entrevistados aponta que a falta de investimento em infraestrutura pode frustrar o desenvolvimento do País.

Grün (2011), quando analisa a crise em “Crise financeira 2.0: controlar a narrativa & controlar o desfecho”, o faz partindo da compreensão de que se está diante de disputas de legitimação de discursos e dos próprios resultados que o reconhecimento de uma crise pode encerrar. Essas disputas são travadas entre os próprios especialistas em finanças e sua capacidade de diagnosticar os problemas que geraram a crise, e preceituar a solução cabível, e entre esses especialistas e o governo que, uma vez sendo constatada uma situação de crise, é solicitado a agir – pelo lado dos atingidos pela crise, endossados pelos especialistas financeiros do mercado; e de outro lado, pelos setores das sociedades a questionar medidas de equilíbrio financeiro ancoradas em recurso que poderiam estar aplicados no atendimento de demandas sociais.

Este mesmo autor, em outro artigo tematizado pela crise, argumenta que, antes de qualquer coisa, o campo financeiro produz sentidos, sendo esta questão crucial para análise da lógica de funcionamento e da dinâmica de espaços, neste caso, o espaço financeiro. Considera que a dimensão cultura da dominação é instituidora e, ao prosseguir com a análise dos sentidos que assume, pode-se compreender a dinâmica social da contemporaneidade.

Podemos então notar a ação persistente do campo financeiro, moldando e explicando as ações e configurações recentes. Não importando muito suas afinidades ou desavenças iniciais, ele enlaça os indivíduos e grupos e produz sentido. Esse sentido engendra e legitima produtos, posturas e carreiras, além de induzir e justificar tomadas de posição e inflexões de fora para dentro do campo financeiro. O sentido não é integralmente compartilhado, mas quando examinamos eventos como a crise financeira internacional, é sociologicamente necessário dar ênfase à parcela de consenso que ele engendra. (GRÜN, 2011, p. 109)

3.5.4 Os profissionais estrangeiros no Brasil – migrações e globalização

Como o Brasil se insere no cenário da economia global? O Brasil se configura como lugar estratégico para a reprodução da economia global (SASSEN, 2010). A elite executiva do Brasil não é mais local, ela é global? Estas são questões elaboradas tendo como panorama as informações colhidas a partir das percepções dos nossos entrevistados e a publicidade oferecida pela mídia de negócio que nos colocamos a investigar. Um dos elementos a compor este cenário refere-se à intensificação do fluxo de imigrantes executivos e profissionais com alta qualificação no Brasil, verificada a partir de 2008/2009, conforme tabela 2, embora já houvesse sido observado seu crescimento desde meados da década de 1990. É o que registra o relatório elaborado pela Organização Internacional para Migrações, Perfil Migratório do Brasil 2009.

Desde o ano de 1993 até 2008 destacam-se as participações dos Dirigentes de Empresa e Investidor Pessoa Física. O processo de reestruturação produtiva tem trazido um contingente importante de estrangeiros para trabalhar nas empresas instaladas no Brasil. De fato, em 2008, cerca de 60% das autorizações de trabalho concedidas contemplaram um contingente de estrangeiro com curso superior completo, incluindo mestrado e doutorado. (OIM, 2010, p. 24)

O “novo” destino de uma determinada categoria de trabalhador é relevante para pensar sobre o movimento de profissionais que implica em migrações internacionais e como o País se insere nesta rota.

Entrevistamos um *headhunter*⁴ de uma empresa de São Paulo que atua na seleção e no recrutamento de executivos, que nos diz que faltam profissionais no mercado brasileiro e, por conta disso, entende que “[...] a imigração está relacionada com o apagão de talentos. Os estrangeiros vêm ocupar o lugar que a mão de obra no Brasil, por ser

⁴*Headhunter* é um termo em inglês que significa, literalmente, "caçador de cabeças". A função do *headhunter* é "caçar" os melhores profissionais do mercado em áreas executivas. Fonte: <<http://www.significados.com.br/headhunter/>>. Acesso em: 12 dez.2012. Esta entrevista foi realizada na fase de elaboração do projeto da nossa pesquisa.

insuficiente, não dá conta de preencher. E tem também relação com a crise econômica na Europa e nos EUA”.

Encontramos possibilidades de compreender os laços entre as migrações internacionais e a globalização a partir da interpretação elaborada por Saskia Sassen (2010), que aborda as migrações internacionais como parte da dinâmica social desenvolvida nas cidades globais. Para esta autora, é importante buscar, na análise dos fenômenos migratórios, os elementos capazes de estabelecer ou reestabelecer os vínculos entre os países de destino e os países de origem deste movimento. Na sua argumentação, sustenta que a sociologia da globalização deve avançar para além dos fatores de ordem econômica como atração e repulsão para identificar os efeitos da globalização sobre os fluxos migratórios.

Destacamos da sua obra quando analisa as tendências de migrações internacionais, pois estas se articulam com condições globais críticas: “[...] a formação contemporânea de mecanismos que conectam países de emigrantes e de imigrantes, particularmente mecanismos que surgem com a globalização econômica [...]”, como os investimentos estrangeiros ou a presença de empresas multinacionais (SASSEN, 2010, p. 117).

Para a autora, a presença destes fatores, que abrangem o recrutamento de profissionais via empresas ou via ações do governo para colaborar com as empresas, podem redefinir os vínculos já existentes anteriormente, como os vínculos coloniais, caracterizando novas conexões econômicas globais. Para o entendimento daquilo que elucida as particularidades dessas novas conexões, recomenda que “[...] será necessário rastrear as mudanças complexas e muitas vezes de nível micro que têm ocorrido em processos de imigração, nas construções ideológicas desses processos e no significado subjetivo deles para os próprios imigrantes”.

Vislumbramos aqui uma projeção para novos estudos acerca do movimento de imigração – identificado ao longo desta pesquisa –, para o Brasil, de uma determinada categoria de profissionais de diversas origens, uma vez que o alcance dos esforços aplicados na presente pesquisa não nos colocou em contato com este grupo de indivíduos, a não ser por meio da fala dos nossos entrevistados, do discurso da revista na qual pesquisamos e pelos próprios limites da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões que nos instigaram e estimularam a enviar os esforços aqui aplicados quando desenvolvemos nosso projeto de pesquisa, tínhamos como norte apreender a percepção dos atores sociais e a construção do discurso a respeito do um perfil ideal de profissionais para atuar num cenário de globalização em um momento de mudanças conjunturais caracterizado pela crise de 2008 nos Estados Unidos, e simultaneamente um período de maior dinamismo da economia brasileira.

Diante desta questão mais ampla, nos dedicamos ao trabalho de procurar as pistas e examinar o material empírico da mídia que escolhemos e das conversas realizadas com profissionais executivos ou com alta qualificação, conforme os critérios metodológicos apresentados, que nos colocasse em contato com as interpretações ou versões desta realidade recortada para levar a diante este estudo.

Obtivemos da pesquisa realizada em 39 edições da revista *Você S/A*, que cobriram um período de cinco anos a partir de 2008, algumas perspectivas difundidas pelo seu discurso acerca do perfil do profissional executivo ou profissionais de maior qualificação no Brasil. Extraímos sete eixos para problematizar o contexto e as vinculações associadas tanto em relação ao cenário socioeconômico quanto a relação mais específica sobre perfil e as ligações destas duas dimensões.

O que principalmente captamos pelo discurso da revista é a propagação das competências imprescindíveis para os profissionais trilharem uma trajetória de ascensão profissional na qual a carreira internacional aparece como um caminho natural, de acordo com o exame realizado no eixo *Requisitos, recomendações e qualificação para atuação no mercado global, dentro ou fora do País* e no eixo *Expatriação de brasileiros e oportunidades do mercado Global*. Por meio das formas com que são explicitadas, podemos perceber este tom de naturalidade que envolve e reveste o discurso oferecido. Conforme tratamos no capítulo primeiro deste trabalho, que se caracteriza por uma retórica de argumentos sobre as competências que se desdobra em uma dimensão de convencimento e, ao mesmo tempo, em uma dimensão de ocultação das consequências e do risco daí decorrentes (Gomes, 2002). A configuração do perfil se traduz ao público contemplando os seguintes traços: alinhamento à economia globalizada; saber lidar com diferentes tipos de pessoas; adaptar-se rapidamente às mudanças geográficas culturais; ter noção de que a busca por talentos ocorre

globalmente ou o recrutamento é global; ser flexível; ter disponibilidade para mudança e viagens e desenvoltura quando em contato com outras culturas; perceber que os talentos globais estão em busca das melhores condições de desenvolvimento; ser ágil para aprender coisas novas e para se adaptar às exigências do mercado; reconhecer que a atuação global requer sacrifícios.

Este discurso sobre as competências esteve permeado constantemente pelas condições conjunturais da economia nacional e internacional e, por muitas vezes, foi pautado pelas mudanças mais recentes, como a crise do sistema financeiro. Fortemente, esta vinculação aparece no ano de 2009, quando a mensagem que prevalece é a orientação de como agir com as pressões maiores no ambiente de trabalho, como lidar com o clima de disputa entre colegas e a rivalidade, dicas para equilibrar-se nas finanças pessoais e até como vestir-se com mais economia. Enfim, nortear o profissional sobre como passar pela crise e ainda como valer-se do momento para se promover, demonstrando saber lidar com situações complexas.

O dinamismo na economia brasileira também surge intermediando a fala proferida sobre competências. Neste caso, figurando como atributos dos profissionais que ocupam as novas vagas geradas pela condição favorável da economia nacional; como elemento de atração para executivos estrangeiros e repatriação dos que estavam no exterior, como percebemos analisando os eixos *Ingresso de estrangeiros no Brasil* e *Retorno de expatriados*; ou como diagnóstico, pronunciando sobre como a falta destas competências pode afetar ou representar um entrave ao desenvolvimento do País, como averiguado no eixo *Carência de profissionais qualificados no Brasil*.

Quando nos debruçamos sobre os relatos das experiências trazidas pelos nossos entrevistados para nos conectar com as questões norteadoras deste trabalho, isto é, captar as percepções dos próprios sujeitos a respeito dos perfis profissionais e as influências possíveis na configuração deste perfil a partir de mudanças conjunturais, depreendemos algumas linhas de comunicação impregnadas das suas percepções.

O material que resultou desta etapa do trabalho é riquíssimo de impressões e interpretações, porém, para fins de avançarmos no sentido das questões que ensejaram nossa pesquisa, neste momento, cuidamos das linhas relacionadas à expatriação e ao nomadismo, à crise e atual situação da economia brasileira e às imigrações de executivos para o Brasil.

O que mais se salienta em relação à noção de expatriação e nomadismo na fala dos nossos interlocutores é que não se verificou aqui a ideia quase que de consenso percebida no discurso das revistas. Se, para o profissional de RH, a expatriação apresenta-se como uma estratégia e, com naturalidade, se mostram as constantes mudanças de território, para outros profissionais, suas experiências de expatriação são percebidas como oportunidades pontuais surgidas em determinado contexto, e em alguns dos relatos, inclusive, apontam que a frequente mudança em razão do trabalho não está necessariamente nos seus planos de carreira. Já o empresário, considera a possibilidade de realizar negócios no exterior como oportunidade de conhecer a forma de agir do outro neste contexto, conhecer a sua cultura e os seus valores, de forma que isto lhe atribui vantagens no momento de selar novos negócios.

Quando o assunto é o cenário econômico no Brasil e no exterior, o reconhecimento da crise nos sistemas financeiros americano e europeu e as condições favoráveis da economia brasileira no âmbito interno e externo logo surgem no diálogo das entrevistas, mas não rendem grandes aprofundamentos dos nossos interlocutores. Os que viveram a crise morando nos Estados Unidos são os que mais narram as consequências no dia a dia do trabalho, com acúmulo de atividades, cobranças de metas e a impossibilidade de atuação dos indivíduos sobre a situação, uma vez que o mercado não estava favorável a mudanças e contratações. Entretanto, registramos que estas falas carregam ares de situação passageira e aparentemente controlada, lembrando que foi de um deles que ouvimos o comentário que a crise nos Estados Unidos não é nada se comparada com as crises no Brasil. Recordamos que esta é uma questão complexa, analisada por Grün (2011), que estabelece uma discussão relativa às percepções e disputas de interpretação do contexto econômico em negociação no campo financeiro.

Na esteira da crise, a crescente migração de executivos estrangeiros para o Brasil, no mesmo período que os efeitos da crise são alardeados pela mídia mundial, aguça nossa sede de compreensão do fenômeno. Além da explicação de fuga dos profissionais dos mercados mais afetados pela crise, outros fatores explicativos atribuídos aos números tratam sobre uma atração ligada às condições da economia brasileira e também se referem à necessidade de que seja preenchida uma lacuna de mão de obra qualificada no País. Contudo, vimos em Sassen (2010) um alerta à sociologia que se dedica a compreender os fenômenos relacionados à globalização, a necessidade de não se deixar determinar as análises por fatores fundamentalmente econômicos de

atração ou repulsão, deixando escapar outras dimensões que colaboram para captar os elementos que fazem os novos elos globais entre países de emigrantes e os países de imigrantes, como os investimentos estrangeiros e a presença de empresas multinacionais nos territórios, assim como uma investigação sobre os imaginários e as construções ideológicas acerca das migrações internacionais.

Em resumo, os discursos dos nossos entrevistados apresentam percepções que, por um lado, evidenciam a incorporação de alguns dos valores que são recorrentes nos discursos da mídia (a ideologia do trabalho), mas, por outro lado, percebe-se que em várias situações as escolhas de vida destas pessoas denotam distância do discurso proferido pela mídia. O que nos leva a compreender o papel prescritivo exercido pela mídia de negócios sobre a percepção da carreira e do desenvolvimento profissional, quando captamos um alinhamento dos argumentos da mídia em suas falas.

Porém, não devemos enveredar pela ideia de determinismo do discurso da mídia sobre as percepções dos profissionais, deixando assim escapar a diversidade das percepções e a ação destes sujeitos nas suas trajetórias. Nos diálogos que estabelecemos quando conversamos com profissionais da tecnologia da informação e engenharia, verificamos, nesta nossa experiência, que as falas destes são menos marcadas pela retórica de perfil profissional ideal, ao contrário, por exemplo, da fala do entrevistado que atua em RH. Quando as pessoas relatam suas histórias, suas emoções e sensações, preenchem lacunas de um discurso que, na literatura de negócio, é apresentado privilegiando um viés de racionalidade impregnada da responsabilidade individual sobre as decisões profissionais. Investigar estes fatores nos abre caminho para novas formas de compreender as diferentes facetas do campo do trabalho.

Vale lembrar, até como um desses elementos sobre as trajetórias individuais, os fatores de mobilidade social, percebido ao longo deste trabalho, mas que, neste momento, não nos propusemos a examinar de forma mais dedicada. Contudo, deixamos o registro que a mobilidade ascendente verificada dos nossos entrevistados em relação à geração dos seus pais pode constituir um aspecto de grande relevância para pensar e analisar o curso profissional trilhado e suas consequências pessoais. E em trabalhos futuros, dedicar atenção a este fator pode render mais conhecimento acerca dos elementos que influenciam os caminhos percorridos pelos profissionais considerados globais.

Por fim, registramos que este exercício de reflexão sobre o discurso das revistas e as percepções dos sujeitos, visando adquirir uma

compreensão das implicações das mudanças conjunturais sobre as concepções que se fazem de perfil ideal para atuar no cenário de globalização, nos possibilitou explorar dimensões importantes apresentadas ao longo deste trabalho. Ademais, nos conduziu para novos desdobramentos dessas questões, como, por exemplo, a necessidade de aprofundar as investigações a respeito dos elementos que estabelecem as novas pontes entre os países percorridas pelos profissionais e que repercutem nas formas de inserção do Brasil no cenário de globalização.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo; Alves, GIOVANNI. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 02 jun.2013.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARBOSA, Livia. Globalização e cultura de negócios. In. KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E.; CAPPELIN, P. (orgs.) **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: RelumeDumará – FAPERJ, 2002, p. 211-225.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. [Florianópolis], v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005.

BORGES, Jacqueline Florindo. Missão e carreira em terras estrangeiras: A expatriação verde e amarela de gestores corporativos. **Recadm – Revista Eletrônica de Ciências Administrativas/Faculdade Cenecista de Campo Largo**. Campo Largo, v. 10, n. 2, p. 31-47, jul./dez. 2011.

BRANDÃO, Vladimir Bento. **Representações sociais do trabalho na imprensa: o massacre simbólico da classe média assalariada e a nova ideologia do empreendedor**. 2008. Dissertação (Mestrado) – UFSC, Florianópolis, 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Coordenação geral de Imigração. **Autorizações de Trabalho Permanente**. Atualizada até 31/03/2013. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/trab_estrang/estatisticas.htm>. Acesso em: 17 jun. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Coordenação geral de Imigração. **Autorizações de Trabalho Permanente**. Atualizada até 30/09/2012. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/trab_estrang/estatisticas.htm>. Acesso em: 12 dez. 2012.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 7. ed. Petrópolis, Vozes, 2008.

DUARTE, José Rodrigues. Quem constrói a empregabilidade? Uma análise a partir da revista Você S/A. In: Seminário nacional Sociologia e Política. Curitiba. 2011. **Anais do evento**. 2011. ISSN da publicação: ISSN 2175-6880 (On-line).

GOMES, Maria Soledad Etcheverry de Arruda. **Empregabilidade nos tempos da reestruturação e flexibilização**: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados do setor elétrico brasileiro. Tese (doutorado). Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

GRISCI, Carmem Ligia Iochinset al. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Rae**, [s.l.], v. 46, n. 1, p.27-40, jan./mar., 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000100004>>. Acesso em: 25 out. 2012.

GRÜN, Roberto. As disputas e convergências das elites brasileiras diante da crise financeira de 2009: consequências empíricas e analíticas. **Revista Pós Ciências Sociais**, Maranhão, v. 8, n. 15, p. 97-114, jan./jun. 2011.

HOMEM, Ivana Dolejal. DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 8, jan./jun. 2006.

HOMEM, Ivana Dolejal. TOLFO, Suzana da Rosa. Práticas de Gestão Internacional de pessoas em uma multinacional brasileira. **RAC-eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, maio/ago. 2008.

HONÓRIO, Luiz Carlos. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **RAM** – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, p.128-151, 2008.

JOVCHELOVITCH, Sandra. A cobertura da vida pública: representações sociais da esfera pública na imprensa In: **Representações sociais e esfera pública**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 89-110.

LIBERATO, Leo Vinícius Maia. Nomadismo pós-moderno. Política e Sociedade, n. 1, p. 225-234, set. 2002. Resenha de: MAFESSOLI, Michel. **Sobre o Nomadismo**: vagabundagens pós-modernas, Rio de Janeiro, Record, 2001. 205 páginas.

LIMA, Mariana Barbosa; BRAGA, Beatriz Maria. Práticas de recursos humanos de repatriação de executivos brasileiros. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, nov./dez. 2010.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Campinas. 2004. Tese (Doutorado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – UNICAMP, Campinas, 2004.

MATTEWMAN, Jim. **Os novos nômades globais**. Como será a gestão dessa nova geração de profissionais que desconhece fronteiras e que exige cada vez mais das empresas? Trad. Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora. 2012.

OLIVEIRA, Luiz Paulo Jesus. Resenha: Richard Sennet. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999. **Caderno CRH**, Salvador, n. 30/31, p. 363-367, jan./dez. 1999.

RÉGNIER, Karla vonDollinger. O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 20, n. 49, p. 57-76, jan./abr. 2007.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda; BORINI, Felipe Mendes. A internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globais Brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 6, p. 866-888, nov./dez. 2012.

SASSEN, Saskia. **Sociologia da globalização**. Trad. Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2010. 240 páginas.

SENNET, R.A **corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2003.